

**ANALISIS PERSAINGAN INDUSTRI RENTAL MOBIL DI KOTA
MALANG**

**Disusun oleh:
THOBIE BELTSAZAR WIYANA
NIM. 145020200111067**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi**



**KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

2018



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya:

Nama : Thobie Beltsazar Wiyana
Tempat/Tgl. Lahir : Jakarta/19 Januari 1998
Nomor Induk : 145020200111067
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Strategi
Alamat : Jalan Taman Borobudur Tengah No. 11, Blimbing.

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul: Analisis Persaingan Industri Rental Mobil di Kota Malang yang Saya tulis adalah benar-benar hasil karya Saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 9 April 2018

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Yang membuat pernyataan

Ainur Rofiq, Skom, SE., MM., Ph.D.
NIP. 19860624201504001



Thobie Beltsazar Wiyana
NIM. 145020200111067



LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

"ANALISIS PERSAINGAN INDUSTRI RENTAL MOBIL DI KOTA MALANG"

Yang disusun oleh:

Nama : Thobie Beltsazar Wiyana

NIM : 145020200111067

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Strategi

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 9 April 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Ainur Rofiq, Skom., SE., MM., Ph.D.

NIP. 198606242015041001

(Dosen Pembimbing)

2. Dr. Sudjatno, SE., MS.

NIP. 195608101985031002

(Dosen Penguji 1)

3. Dr. Christin Susilowati, SE., MM.

NIP. 197412082000032001

(Dosen Penguji 2)

Malang, 9 April 2018

Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS.CFP

NIP. 196011111986012001

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan antara badan usaha dan bisnis yang ada saat ini semakin sengit, hal ini disebabkan oleh perkembangan teknologi, globalisasi, perubahan pola pikir masyarakat dan lain-lain. Namun, disamping itu muncul beragam teknik dan metode yang dapat digunakan untuk mendapatkan citra bagus di mata konsumen dan laba maksimum. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan diharuskan untuk memahami terlebih dahulu akan usaha yang akan ditekuni dan kemungkinan-kemungkinan yang dapat berpengaruh bagi persaingan usaha dalam industri yang dijalannya. Seorang *entrepreneur* haruslah seorang yang *visioner* dan *strategic thinker* (Hendro, Widhianto & Chandra Wibowo, 2006, p325), dimana dia harus bisa melihat ke depannya. Karena bisnis yang dijalankan bukanlah bisnis untuk sementara, melainkan bisnis untuk selamanya. Oleh karena itu entrepreneur membutuhkan strategi untuk menjalankan bisnisnya. Entrepreneur harus dapat menyusun beberapa strategi bisnis yang jitu guna memenangkan persaingan yang ada. Ketatnya persaingan pasar, dan munculnya para pemain baru di berbagai penjuru negeri, membuat sebagian besar pelaku usaha di Indonesia harus siap bersaing dengan pelaku usaha lainnya guna mempertahankan eksistensi dari bisnisnya.

Salah satu perkembangan yang menarik terjadi pada industri rental mobil. Rental mobil merupakan salah satu pilihan transportasi sementara bagi para

wisatawan mancanegara, domestik ataupun masyarakat sekitar. Saat ini perkembangan rental mobil berlangsung cukup pesat, banyak dari pelaku rental mobil yang mengembangkan usaha mereka sehingga dapat menjadi pilihan utama sebagai alat bepergian sementara bagi para wisatawan.

Selain itu beraneka ragamnya penawaran harga dari yang mewah hingga terjangkau menjadikan daya tarik rental mobil semakin tinggi. Salah satu perkembangan yang menarik terjadi di Kota Malang. Perkembangan usaha rental mobil ini menjadi fenomena baru sekaligus ancaman bagi para pelaku usaha lain seperti taksi, angkot, ojek dan lain-lain.

Selain itu, potensi dari rental mobil sangatlah tinggi karena beberapa rental mobil di Kota Malang memiliki armada yang beraneka ragam dan dapat dipakai untuk acara-acara tertentu, seperti mobil antik, mobil *sport*, dan lain-lain yang biasanya disewa untuk acara-acara tertentu. Pertambahan jumlah rental mobil pun tergolong pesat sehingga hal ini dapat menjadi ancaman yang besar bagi para pelaku bisnis akomodasi lain di Kota Malang. Namun disamping itu pula persaingan dalam industri rental mobil di Kota Malang menjadi semakin ketat.

Peluang yang dimiliki industri rental mobil di Kota Malang cukup besar, Menurut Kepala DISBUDPA Kabupaten Malang, Made Arya Wedhantara, dalam Radar Malang (edisi 3 Januari 2015), tahun 2013 tercatat jumlah wisatawan mancanegara mencapai 33.226 orang, dan pada tahun 2014 berjumlah 36.559 pengunjung. Untuk wisatawan domestik pada tahun 2013 tercatat sejumlah 2.517.248 orang, di tahun 2014 naik menjadi 2.868.977 orang (Miko, Radar Malang : Januari 2015).

Walaupun peluang rental mobil di Kota Malang cukup besar dengan adanya jumlah wisatawan yang terus meningkat namun pelaku rental mobil juga harus menyadari bahwa pertumbuhan jumlah rental mobil di Kota Malang juga terus bertambah, hal ini tentu saja menyebabkan peningkatan persaingan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menghadapi faktor faktor tersebut adalah menggunakan analisis daya saing industri. Menurut Porter (1995) memahami daya saing industri dapat memberikan manfaat yaitu : (1) mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri, (2) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat, (3) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.

Contohnya Sevenpri Candra (2011) melakukan penelitian serupa pada industri restoran, Restoran Drupadi menggunakan analisis Porter's Five Forces untuk mengetahui strategi apa yang dapat diterapkan agar dapat bersaing di industrinya dan didapatkan bahwa perusahaan memiliki strategi dengan menciptakan *barrier to entry*. Lalu, pada potensi pengembangan produk substitusi, strateginya adalah dengan melakukan inovasi menu. Pada kekuatan penawaran pemasok, strategi yang dapat digunakan adalah strategi *backward*. Pada kekuatan penawaran pembeli strateginya dengan memberi diskon kepada pelanggan yang memesan dalam jumlah besar, misalnya untuk acara. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki strategi-strategi untuk bersaing dan dapat bertahan dalam industri tersebut

Selain itu dengan memahami persaingan dalam satu industri tentu akan sangat membantu pelaku rental mobil di Kota Malang untuk mengetahui posisi rental mobil dalam satu lingkungan industri, dengan mengetahui hal tersebut dapat memudahkan pelaku rental mobil untuk dapat menentukan strategi keunggulan bersaing sehingga mendapatkan laba yang sebanyak banyaknya. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PERSAINGAN INDUSTRI RENTAL MOBIL DI KOTA MALANG”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang fenomena di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi persaingan rental mobil di Kota Malang berdasarkan analisis Porter's *Five Forces*?
2. Bagaimana strategi persaingan rental mobil di Kota Malang berdasarkan hasil analisis Porter's *Five Forces*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kondisi persaingan rental mobil di Kota Malang berdasarkan analisis Porter's *Five Forces*.
2. Untuk mengetahui strategi apa saja yang digunakan dalam menghadapi persaingan industri rental mobil di Kota Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan diadakannya penelitian ini, maka adapun manfaat penelitian yaitu penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat bagi:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat menambah referensi dan masukan bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi mengenai analisis persaingan industri berdasarkan Portes's *Five Forces*.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pelaku rental mobil di Kota Malang terutama dalam menentukan arah strategi agar dapat bersaing dalam lingkungan industri rental mobil di Kota Malang.

3. Bagi Pihak lain

Penelitian ini dapat dijadikan gambaran tentang fakta persaingan industri rental mobil di Kota Malang. Disamping itu penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak lain yang melakukan penelitian sejenis.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang analisis strategi bersaing dalam berbagai macam bidang usaha. Penelitian terdahulu berguna untuk membantu penulis dalam menganalisis penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian-penelitian tersebut diantaranya adalah penelitian Kuntjoroadi (2009) yang bertujuan untuk menganalisa implementasi dari strategi *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) dari PT Garuda Indonesia dalam menghadapi kompetisi bisnis penerbangan komersial di Indonesia. Penelitian ini mengadopsi teori matriks BCG dan pendekatan SCA untuk mengidentifikasi posisi kompetisi dari PT Garuda Indonesia dengan kompetitornya dan untuk menganalisa komponen dari kompetitor, keakraban terhadap produk sendiri, keakraban terhadap kompetitor dan produknya, dan komponen dari teknik bersaing seperti keunggulan biaya, diferensiasi produk, fokus pasar, menjadi pionir dalam produk dan sinergi pasar.

Lalu, ada penelitian Kusumadmo (2014) yang dilakukan pada industri perhotelan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pemasaran kompetitif yang digunakan oleh perusahaan perhotelan di Kota Surakarta. Strategi pemasaran yang digunakan sebagai acuan adalah 6 strategi pemasaran kompetitif/bersaing dasar dari Kotler yaitu kepemimpinan biaya menyeluruh, diferensiasi, fokus, kesempurnaan operasional, keintiman pelanggan, dan

kepemimpinan produk. Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan perhotelan di Kota Surakarta yang menempati posisi bersaing yang berbeda-beda, yaitu sebagai pemimpin pasar, penantang pasar, dan pengikut pasar.

Selanjutnya ada penelitian Zahiroh (2012) yang bertujuan untuk mengetahui strategi perusahaan UB Hotel untuk menghadapi persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif. Analisis dilakukan melalui penilaian eksternal pada kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, dan demografis, kekuatan pemerintahan dan hukum, kekuatan teknologi. Selain itu dilakukan penilaian internal yang meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, inovasi dan pengembangan, serta sistim informasi. Strategi bersaing generik Porter digunakan dengan membandingkan UMM Inn dan Edotel sebagai pesaing dengan kriteria yang sama yakni jasa akomodasi di lingkungan pendidikan dan lokasi berdekatan.

Setelah itu, penelitian Zhen He (2013) dilakukan karena perkembangan dari industri otomotif di Cina yang sangat pesat sehingga menyebabkan Cina menjadi negara nomor satu dalam hal produksi dan konsumsi mobil. Lalu, hal itu menyebabkan masalah polusi, kemacetan dan keterbatasan lahan parkir sehingga berkembangnya industri rental mobil sebagai solusi alternatif dalam mencegah pembelian mobil pribadi. Tujuan dari penelitian ini untuk melihat dari dimensi mana yang berkontribusi besar terhadap kualitas pelayanan dengan menggunakan model SERVQUAL. Lalu dicari hubungan dari kualitas pelayanan dengan kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen.

Yang terakhir, penelitian Bordean et. al., (2010) strategi generik Porter tetap menjadi salah satu tipologi pilihan strategi bisnis yang paling banyak diterima. Dengan menggunakan survei, sampel 69 manajer hotel dari bagian Nord-West di Rumania ditanyai tentang praktik strategis mereka saat ini. Sebuah analisis faktor menunjukkan bahwa hotel hanya mengejar dua strategi yang dapat diidentifikasi sebagai Porter. Analisis regresi digunakan untuk menguji apakah ada beberapa praktik yang berkorelasi dengan strategi yang diidentifikasi sebelumnya dalam penelitian ini. Hasil ANOVA menunjukkan antara dua dan lima praktik strategis yang signifikan untuk masing-masing dari keempat strategi tersebut. Hasil penelitian penting karena mendukung banyak literatur dan diskusi tentang menyelaraskan strategi strategis dengan strategi yang dipilih.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Wibowo Kuntjoroadi dan Nurul Safitri (2009)	Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial	.	Deskripsi kualitatif dengan matriks BCG dan pendekatan SCA	Dari analisis matriks BCG, posisi Garuda ada pada posisi “star” yang berarti memiliki pertumbuhan <i>long-run opportunities</i> dimana Garuda memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi dalam industri transportasi udara. Konsep SCA dapat diterapkan sebagai strategi pemasaran, namun diperlukan pembenahan dan pengoptimalan terhadap penggunaan strategi sinergi pasar, strategi pengembangan SDM dan strategi perluasan pangsa pasar.

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
2	Hans Kristian, Purwanto E. Kusumadmo (2014)	Analisis Strategi Pemasaran Kompetitif Dalam Industri Perhotelan di Surakarta	<i>Cost leadership</i> , diferensiasi, fokus, kesempurnaan operasional, keintiman pelanggan, dan kepemimpinan produk	6 strategi pemasaran Kotler	Ditemukan bahwa perusahaan perhotelan yang menempati posisi berbeda. Hotel dengan posisi persaingan sebagai pemimpin lebih menerapkan strategi bersaing fokus pada kenyamanan, sedangkan hotel dengan posisi bersaing sebagai penantang lebih agresif dalam menerapkan strategi bersaingnya, yaitu dengan menawarkan harga yang lebih murah, menawarkan nilai yang lebih baik dari jasa layanan yang dijual, menawarkan produk atau servis yang lebih unik, lebih intensif dalam menawarkan program promosi dengan format yang berbeda, melayani pelanggan dalam berbagai segmen, dan berorientasi pada pengembangan fasilitas pemesanan secara online yang lebih baik.

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
3	Mun Yah Zahiroh (2012)	Analisis Strategi Bersaing Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Pada UB Hotel		Matriks EFE, IFE, CPM, SWOT, dan QSPM	Hasil analisis matriks EFE, IFE, CPM, IE, SWOT, dan QSPM menghasilkan strategi bersaing untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut dapat dilakukan dengan urutan prioritas : (1) Melakukan inovasi berkala serta peningkatan mutu produk dan pelayanan dengan mempertimbangkan ide kreatif dari seluruh karyawan bukan hanya <i>top management</i> (skor total 4,89); (2) Melakukan investasi pada pengembangan dan pembangunan fasilitas-fasilitas baru untuk meningkatkan daya saing (skor total 3,76); dan (3) membidik lebih serius pada segmen wisatawan mancanegara (skor total 3,60)

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
4	Min Zhang Yueyue Xie Lili Huang Zhen He (2013)	<i>Service Quality Evaluation of Car Rental Industry in China</i>	Kualitas pelayanan, kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen	Model PZB's SERVQUAL	Cina menjadi negara dengan jumlah produksi dan konsumsi kendaraan terbanyak di dunia. Lalu untuk mencegah pertumbuhan yang lebih banyak lagi, rental mobil menjadi tren baru. Metode yang dipakai untuk mengukur skala kualitas pelayanan adalah PZB's SERVQUAL model. Metode digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari sampel yang diambil. Disisi lain, hubungan dari kualitas pelayanan, kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen juga dicari. Dari hasil yang di dapat, empati meraih skor tertinggi terhadap kualitas pelayanan dan berpengaruh besar terhadap kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen.

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
5	Ovidiu N. Bordean, Anca I. Borza, Razvan L. Nistor and Catalina S. Mitra (2010)	<i>The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hostelry Industry</i>		<i>Michael Porter's Generic Strategies</i>	Pengusaha tidak memfokuskan sepenuhnya kepada cara menyusun strategi dan taktik, namun mereka memakai pengalamannya untuk bersaing berdasarkan dari bisnis keluarga dengan menggunakan insting. Pengusaha harus melihat kebelakang berdasarkan pengalaman mereka dalam menetapkan strategi utama yang akan di implementasikan dan manajer harus lebih memahami terkait praktik strategi yang akan digunakan demi memaksimalkan keuntungan yang ingin dicapai.

Sumber: Dikembangkan dari beberapa jurnal

2.2 Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *strategia* yang dapat diartikan sebagai *the art of the general* (seni dari seorang jendral), istilah ini relevan dengan kondisi yang terjadi di jaman dahulu dimana banyak terjadinya perang dan dibutuhkan seorang jendral untuk mengatur dan mengarahkan (memimpin) pasukannya untuk dapat memenangkan perang. Dalam dunia bisnis, strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang

mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam dunia bisnis atau sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi dari strategi itu sendiri, setiap ahli mempunyai konsep masing-masing tentang apa itu strategi. Dibawah ini ada beberapa pengertian strategi menurut para ahli:

- 1 Menurut Salusu (2006:101) strategi yaitu suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarnya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Pada dasarnya strategi itu sangat penting dipahami oleh setiap eksekutif, manajer, kepala atau ketua, direktur, pejabat senior dan junior, pejabat tinggi, menengah, dan rendah. Hal ini harus dihayati karena strategi dilaksanakan oleh setiap orang pada setiap tingkat.
- 2 Menurut Effendy (2007:32), strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (planning) dan manajemen (management) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.
- 3 Menurut Pearce II dan Robinson (2008:2), strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan, dari definisi tersebut, dapat di simpulkan bahwa pengertian dari strategi adalah sebuah tindakan proses

perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan melakukan hal-hal yang bersifat terus menerus sesuai keputusan bersama dan berdasarkan sudut pandang kebutuhan pelanggan.

- 4 Menurut Rangkuti (2009:3), strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Menurut Rangkuti, strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.
- 5 Menurut Fred R. David (2011:18-19), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan atau keunggulan bersaing dengan melihat faktor eksternal dan internal perusahaan. Perusahaan melakukan tindakan yang dapat menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan maupun pihak lain yang berada di bawah naungan perusahaan.

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi

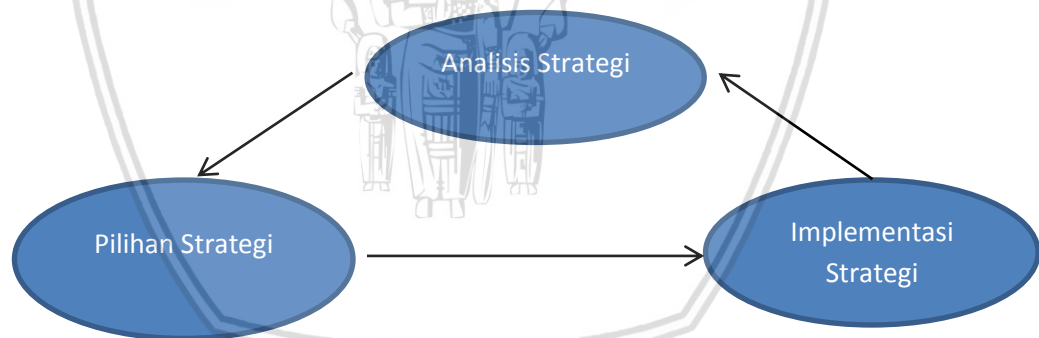
Menurut Viljoen dalam Heene (2010:76), manajemen strategi adalah suatu proses dari pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan yang berubah evolutif dimana organisasi itu beroperasi.

Menurut Thomas Wheelen dkk (2010 : 105) “manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan / perencanaan strategi, pelaksanaan / implementasi, dan evaluasi”.

Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamik karena berlangsung secara terus-menerus. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh satu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula. Dengan kata lain strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi.

Manajemen strategi berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktek. Manajemen strategi dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Terdapat adanya analisis strategik dimana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. Terdapat pula adanya pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasi, dan pilihan antara mereka. Akhirnya terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Gambar 2.1
Model Dasar Proses Manajemen Strategi



(Sumber: <https://karyatulisilmiah.com>, diakses pada tahun 2018)

Dari beberapa definisi manajemen strategi dan pengertian strategi diatas, dapat diketahui bahwa pada dasarnya manajemen strategi adalah gabungan pola pikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen. Keterkaitan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam proses manajemen strategi,

menunjukkan bahwa dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan maupun tindakan strategik membutuhkan penekanan dari peran serta seluruh organisasi.

2.2.2 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut Fred R. David (2005, 20) membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya, manajemen strategis membuat organisasi dapat memulai dan mempengaruhi (bukan hanya menanggapi) berbagai kegiatan dan dengan demikian mengendalikan nasib sendiri. Para pemilik bisnis kecil, *Chief Executive Officer* (CEO), presiden dan manajer organisasi-organisasi laba dan nirlaba telah mengakui dan menyadari keuntungan atau manfaat manajemen strategis. Secara historis manfaat utama manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk menentukan pilihan strategis. Hal ini menjadi manfaat utama manajemen strategis.

Manfaat Manajemen Strategis menurut RD. Jatmiko (2004, 26) adalah:

1. Dapat mendorong anda melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik tanpa memandang posisi anda dalam suatu organisasi, apabila anda mengetahui arah mana yang dituju perusahaan.
2. Anda akan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menimbulkan perubahan besar dalam organisasi perusahaan.
3. Apabila sebagai karyawan anda menyadari strategi, nilai-nilai dan tujuan manajer pada tingkat yang lebih atas, maka anda berada dalam

kedudukan yang lebih baik untuk dapat memperkirakan kemungkinan diterimanya usulan yang akan anda ajukan.

Sedangkan resiko yang dihadapi dalam menerapkan manajemen strategi

John A. Pearce II dan R. B. Robinson, Jr (1997:31):

1. Waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen strategi dapat menimbulkan dampak negatif pada tanggung jawab operasional.
2. Apabila para pembuat strategi tidak dilibatkan secara langsung dalam implementasinya, mungkin mereka akan mengelak tanggung jawab pribadi atas keputusan-keputusan yang diambil.
3. Akan timbul kekecewaan dari para bawahan yang berpartisipasi dalam penerapan strategi karena tidak tercapainya tujuan dan harapan mereka.

Penerapan manajemen strategis sangat penting bagi kinerja bisnis yang efektif dalam kondisi lingkungan yang berubah. Sehingga, penggunaan manajemen strategis dan pemilihan latihan-latihan alternatif dari tindakan berdasarkan penilaian faktor-faktor internal dan eksternal merupakan bagian penting dari pekerjaan manajer.

2.3 Pengertian Daya Saing

Daya saing merupakan salah satu kriteria untuk menentukan keberhasilan dan pencapaian sebuah tujuan yang lebih baik oleh suatu negara dalam peningkatan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi. Daya saing diidentifikasi dengan masalah produktifitas, yakni dengan melihat tingkat output yang dihasilkan untuk setiap input yang digunakan. Meningkatnya produktifitas ini disebabkan oleh

peningkatan jumlah input fisik modal dan tenaga kerja, peningkatan kualitas input yang digunakan dan peningkatan teknologi (Porter, 1990 dalam Abdullah, 2002).

Pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur daya saing dilihat dari beberapa indikator yaitu keunggulan komperatif dan keunggulan kompetitif, ada juga keunggulan absolut. Menurut Tarigan (2005:75). Keunggulan komperatif adalah suatu kegiatan ekonomi yang menurut perbandingan lebih menguntungkan bagi pengembangan daerah. Lebih lanjut menurut tarigan (2005:75) istilah comparative advantage (keunggulan komparatif) mula-mula dikemukakan oleh David Ricardo (1917) sewaktu membahas perdagangan antara dua negara (Tarigan, 2005 dalam Sitorus, 2013).

Dalam teori tersebut, Ricardo membuktikan bahwa apabila ada dua negara saling berdagang dan masing-masing negara mengkonsentrasikan diri untuk mengekspor barang yang bagi negara tersebut memiliki keunggulan yang komperatif maka kedua negara tersebut akan beruntung. Ternyata ide tersebut bukan saja bermanfaat dalam perdagangan internasional tetapi juga sangat penting di perhatikan dalam ekonomi regional.

Keunggulan kompetitif adalah suatu keunggulan yang dapat diciptakan dan dikembangkan. Ini merupakan ukuran daya saing suatu aktifitas kemampuan suatu negara atau suatu daerah untuk memasarkan produknya di luar daerah atau luar negeri. Maka dari itu, menurut Tarigan (2005:75) seorang perencana wilayah harus memiliki kemampuan untuk menganalisa potensi ekonomi wilayahnya.

Dalam hal ini kemampuan pemerintah daerah untuk melihat sektor yang memiliki keunggulan/kelemahan di wilayahnya menjadi semakin penting. Sektor

ini memiliki keunggulan, memiliki prospek yang lebih baik untuk dikembangkan dan diharapkan dapat mendorong sektor-sektor lain untuk berkembang.

2.3.1 Analisis Industri Porter's *Five Forces*

Analisis kompetitif dengan menggunakan model Porter's *Five Forces* adalah pendekatan yang dipakai untuk mengembangkan strategi dibanyak perusahaan (David, 2011). Menurut Porter (1995) suatu persaingan dalam lingkungan industri tergantung pada lima faktor dasar persaingan, yaitu (1) Persaingan antar perusahaan pesaing (*Rivalry among competing firm*), (2) Potensi masuknya pesaing baru (*Potential entry of new competitors*), (3) Potensi pengembangan produk pengganti (*Potential development of substitute products*), (4) Daya tawar pemasok (*Bargaining power of suppliers*), (5) Daya tawar konsumen (*Bargaining power of consumers*). Tujuan dari strategi persaingan bisnis dalam satu lingkungan industri adalah untuk mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan industri tersebut dimana perusahaan menghasilkan pilihan pilihan untuk bertahan dari ancaman persaingan atau dapat menguasai persaingan.

Dalam lingkungan industri banyak orang beranggapan bahwa perusahaan perusahaan yang ada bersaing dengan jenis produk substitusi yang serupa, namun dalam kenyataannya produk substitusi memiliki definisi lebih dari sekedar produk yang ditawarkan seperti proses dan keadaan geografi dari sebuah pasar, namun untuk bahasan kali ini penulis ingin membatasi lingkungan industri hanya berdasarkan produk dan perbandingan harga yang tidak terlalu berbeda jauh dalam sebuah lingkungan industri.

Gambar 2.2
Michael Porter's Five Forces Framework



(Sumber: <http://marketingplanwriter.blogspot.co.id/>, diakses pada tahun 2018)

Untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana lima kekuatan dasar persaingan dapat memberikan informasi persaingan suatu industry berikut penjabaran lima kekuatan dasar persaingan menurut Porter :

1. Persaingan antar Perusahaan Pesaing

Merupakan kekuatan terbesar dari lima kekuatan kompetitif lainnya. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika perusahaan memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyedia layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Semakin mudahnya perusahaan baru masuk ke suatu industri tertentu, maka intensitas persaingan antarperusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang tinggi, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulative pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu, dan potensi penyaring pasar.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Di banyak industri, perusahaan berkompetensi ketat dengan produsen produk-produk pengganti. Dimana akan sangat berpengaruh apabila produk pengganti tersebut memiliki harga yang lebih murah dan biaya peralihan konsumen juga turun.

4. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industry khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Di dalam banyak industry, perusahaan membentuk kemitraan strategis dengan memilih pemasok dalam upaya mengurangi persediaan biaya logistik,

mempercepat ketersediaan komponen generasi berikutnya, meningkatkan kualitas suku cadang dan komponen yang disediakan dan mengurangi tingkat cacat, dan yang terakhir yaitu penghematan biaya yang penting bagi perusahaan dan juga pemasok mereka.

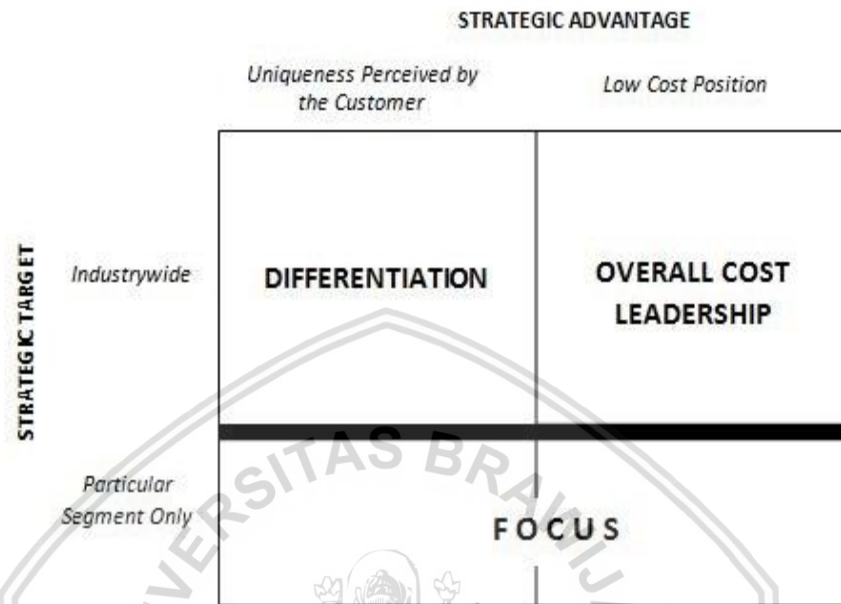
5. Daya Tawar Konsumen

Daya tawar pelanggan merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri ketika kelompok pembeli terpusat atau membeli dengan volume yang besar, ketika produk yang dibeli standar atau tidak teridentifikasi, ketika switching cost yang dikeluarkan pelanggan kecil, ketika pelanggan menjadi sangat penting bagi pembeli, dan ketika pelanggan mengetahui informasi yang lengkap mengenai pembeli (produk, harga, biaya).

2.3.2 Porter's Generic Strategies

Michael Porter menunjukkan bahwa dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada 3 pendekatan strategis generik untuk menjadi "superior" (memperoleh keunggulan bersaing) di bidang industri yang dimasuki organisasi, yaitu:

Gambar 2.3
Porter's Generic Strategies



(Sumber: <https://en.wikipedia.org/>, diakses pada tahun 2018)

a) Kepemimpinan Harga (*Cost Leadership*)

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya.

b) Diferensiasi

Diferensiasi adalah apa yang dapat membedakan kita dari pesaing, sehingga kita dapat terlihat berbeda. Berbeda di sini bukan hanya lain sama sekali atau tidak sama dengan pesaing, tetapi juga dapat memberi

benefit ekstra yang dirasakan oleh konsumen. Menjadi berbeda adalah strategi yang banyak diterapkan saat ini dan merupakan strategi yang cukup jitu untuk memenangi persaingan. Konsumen akan melirik produk kita apabila produk kita dapat keluar dari keramaian dan tampil berbeda. Suatu perusahaan dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya dan menjadi produk/jasa dambaan yang dianggap unik oleh konsumen sehingga konsumen mau memberikan nilai lebih. Sebagai contoh, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan brand image yang lebih unggul.

c) Fokus

Strategi Fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan target pasar yang diharapkan.

2.4 Framework Analisis Persaingan

Positioning dalam bisnis merupakan hal penting dalam menetapkan strategi persaingan, hal ini dapat bermanfaat dalam memberikan nilai tambah kapabilitas perusahaan yang dapat menjadikan pembeda sehingga menjadi lebih unggul dari para pesaing. Untuk dapat mengetahui bagaimana mengetahui posisi, profil, dan kapabilitas persaingan yang dimiliki oleh perusahaan penting halnya untuk melakukan analisis pesaing. Analisis pesaing bertujuan untuk mengetahui perubahan strategi yang mungkin dilakukan oleh para competitor atau pesaing dan respon setiap pesaing terhadap strategi yang dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Porter (1995) ada empat komponen diagnosa untuk menganalisa pesaing yaitu :

1. *Future Goals*

Diagnosa tujuan pesaing merupakan langkah awal bagi perusahaan untuk mewaspadai pergerakan pesaing. Dengan memiliki pengetahuan tujuan pesaing maka akan memudahkan perusahaan untuk memprediksi apakah pesaing tersebut berada dalam keadaan aman pada posisinya saat ini dan laporan keuangannya. Dengan mengetahui tujuan pesaing pula perusahaan setidaknya dapat meramalkan strategi apa yang akan digunakan untuk dapat bersaing dalam satu lingkungan industry

2. *Assumption*

Komponen kedua yang krusial adalah asumsi. Perusahaan setidaknya harus memahami asumsi dari para pesaing, asumsi yang dimaksud ialah asumsi pesaing terhadap perusahaan mereka dan asumsi pesaing terhadap industry dan perusahaan lain yang bersaing. Hal ini akan berdampak pada pemahaman perusahaan tentang penguasaan pasar. Asumsi asumsi tersebut dapat dirancang dan diuji melalui riset pasar oleh bagian pemasaran. Dari hasil informasi tersebut perusahaan dapat memperoleh informasi pasar yang akurat tentang bagaimana pola perilaku konsumen dan penguasaan dari setiap pasar oleh para pesaing.

3. *Current Strategy*

Komponen ketiga dari analisa pesaing adalah strategi yang dilakukan saat ini. Dengan mengetahui strategi yang dilakukan oleh pesaing, perusahaan juga

tentu akan mendapatkan informasi tentang kunci penting dari setiap kebijakan kunci dari setiap fungsional bisnis pesaing.

4. *Capabilities*

Diantara komponen lain, hal yang paling realistis yang dapat dilihat langsung oleh perusahaan adalah tentang kapabilitas pesaingnya. Tujuan, asumsi, dan strategi yang digunakan haruslah diikuti dengan *timing*, *nature*, dan *intensity* dari reaksi pesaing. Kekuatan dan kelemahan akan menentukan kemampuan terhadap inisiasi atau reaksi terhadap pergerakan strategi dan untuk berhadapan langsung dengan lingkungan industry yang berkembang saat itu. Kapabilitas akan memberikan gambaran pada perusahaan apakah pesaing mampu menghadapi perubahan lingkungan maupun perubahan strategi yang dilakukan dalam menghadapi persaingan lingkungan industry

Lalu Porter (1995) mengatakan hasil dari penggabungan komponen diagnosa tersebut akan menghasilkan respon dan kemungkinan strategi yang dapat dilakukan yaitu:

1. *Offensive Moves.*
2. *Defensive Moves.*

Dalam kecepatan perubahan dan perkembangan persaingan Hitt (2009) mengkoreksi bahwa terdapat hal yang harus diperhatikan dalam persaingan, alasannya ialah bahwa sumberdaya konvensional terhadap keunggulan bersaing seperti *economies of scale* dan anggaran *advertising* yang besar merupakan hal yang dinilai kurang efektif dalam perubahan dan perkembangan persaingan dewasa ini.

Selebihnya Hitt (2009) berpendapat bahwa perusahaan harus mengadopsi pemikiran baru tentang fleksibilitas, kecepatan, inovasi, integrasi, dan tantangan yang dapat berubah sewaktu waktu dalam perubahan keadaan yang konstan.

Lalu Hitt (2009) membagi kedalam dua kategori baru faktor yang dapat menciptakan lingkungan *hypercompetitive* yaitu ekonomi global dan teknologi serta perubahannya, dijelaskan lebih lanjut yaitu :

1. Ekonomi Global

Merupakan pergerakan bebas tanpa batasan geografis mengenai barang, jasa, sumber daya manusia, skill, dan ide ide. Dalam persaingan modern banyak perusahaan kurang memahami keadaan ekonomi global dan dampaknya dalam menjalankan suatu usaha, bahwa persaingan saat ini tidak memiliki batas yang jelas pasti sehingga datangnya pesaing baru dan pembelian lebih acak dan lebih rumit untuk diramalkan.

2. Teknologi dan Perubahannya

Tren dan kondisi dapat dibagi menjadi kedalam 3 kategori yaitu :

- a. *Technology diffusion and disruptive technologies.*
- b. *The information age.*
- c. *Increasing knowledge intensity.*

2.4.1 Pergerakan Kompetitif

Dalam berbagai industri, mayoritas memiliki karakteristik persaingan yaitu perusahaan-perusahaan yang bersaing memiliki ketergantungan mutual, artinya perusahaan merasakan dampak dari para pesaing bagaimana pergerakan pesaing merupakan timbal balik dan akan

memberikan reaksi yang dapat diolah menjadi rancangan strategi bagi perusahaan. Lebih sulit bagi perusahaan untuk memperoleh timbal balik hanya dari konsumen tanpa adanya pesaing, menurut Porter (1995) respon konsumen memang memiliki kontribusi bagi perusahaan, namun kontribusi timbal balik tersebut hanya sebatas produk yang dihasilkan dan pelayanan langsung yang dirasakan oleh pelanggan, sedangkan timbal balik dari para pesaing memberikan dampak yang lebih bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan fungsional, teknologi, laporan keuangan, dan sebagainya. Menurut Porter (1995) pergerakan persaingan terbagi menjadi tiga yaitu:

1. *Cooperative or Nonthreatening Moves*
2. *Threatening Moves*
3. *Defensive Moves*

Selanjutnya Porter (1995) mengatakan dua cara untuk menghadapi pergerakan persaingan yaitu:

1. *Commitment*

Hal yang terpenting dari perencanaan dan pelaksanaan pergerakan persaingan dalam bentuk menyerang atau bertahan adalah dengan konsep komitmen. Komitmen dapat menjamin kecepatan dan kemampuan untuk melakukan tindakan yang ofensif ataupun defensif. Komitmen mempengaruhi bagaimana cara pesaing melihat posisi mereka dan pesaing lainnya. Porter (1995) mengatakan terdapat tiga macam komitmen dalam persaingan, setiap tipe dirancang untuk mengantisipasi berbagai macam kondisi, yaitu :

- a. Komitmen dimana perusahaan tegas dan tetap pada pilihan pilihan pergerakan yang dibuat.
- b. Komitmen dimana perusahaan akan membalas dan terus membalas apabila pesaing melakukan pergerakan yang pasti.
- c. Komitmen dimana perusahaan akan berdiam diri, tidak mengambil tindakan.

2. *Communication Commitment*

Mengkomunikasikan komitmen, untuk mengambil tindakan atau membalas dan menyerang pesaing dapat dilakukan dalam variasi mekanisme dan dengan variasi alat alat pemberi isyarat. Membangun blok blok komitmen yang kredibel dapat memperhitungkan hal hal berikut :

- a. Asset, sumber daya, dan mekanisme lain yang dapat membantu komitmen itu secepatnya.
- b. Tujuan yang jelas untuk mewujudkan komitmen, termasuk pengalaman dari keteguhan terhadap komitmen yang sudah pernah dilakukan.
- c. Tekad untuk tidak mundur, memiliki motivasi yang kuat untuk mewujudkan komitmen.
- d. Kemampuan untuk mendeteksi pemenuhan pemenuhan kebutuhan komitmen.

Lalu Hitt (2009) melengkapi pendapat Porter (1995) tentang pergerakan persaingan yaitu dengan memperhatikan kapabilitas dan sumber daya :

a. Sumber daya

Sumber daya perusahaan terdiri dari sumber daya keuangan, organisasional, fisik, teknologi, sumber daya manusia, inovasi, dan reputasi. Seluruh sumber daya tersebut setidaknya dimiliki oleh perusahaan agar dapat bersaing dalam lingkungan persaingan dan setiap perusahaan setidaknya memiliki satu sumber daya yang dapat diandalkan dan dikelola menjadi senjata utama dalam persaingan.

b. Kapabilitas

Kapabilitas akan ada apabila sumberdaya secara tepat dan benar diintegrasikan untuk mencapai tugas tugas yang spesifik atau dalam halnya program program yang disusun sesuai dengan fungsional perusahaan. Area kapabilitas fungsional secara umum terbagi menjadi proses distribusi, sumber daya manusia, sistem informasi manajemen, *marketing*, dan manufaktur.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Perreault dan McCarthy (2006) mendefinisikan penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang berusaha menggali informasi secara mendalam, serta terbuka terhadap segala tanggapan dan bukan hanya jawaban ya atau tidak. Penelitian ini mencoba untuk meminta orang-orang untuk mengungkapkan berbagai pikiran mereka tentang suatu topik tanpa memberi mereka banyak arahan atau pedoman bagaimana harus berkata apa.

Menurut Moleong (2011) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2011) penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual. Sedangkan, Sukmadinata (2006) menyatakan bahwa metode penelitian deskriptif adalah sebuah metode yang berusaha mendeskripsikan, menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung,

akibat atau efek yang terjadi atau tentang kecenderungan yang sedang berlangsung.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penelien deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi tanpa menarik kesimpulan dari kejadian tersebut dengan proses penggalian informasi secara mendalam, terbuka dengan meminta pendapat orang untuk mengungkapkan pikiran secara holistic

Penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya. Penelitian ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau sampling, bahkan samplingnya sangat terbatas. Jika data yang terkumpul sudah mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari sampling lainnya. Penelitian kualitatif lebih menekan pada persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data (Kriyantono, 2009).

Periset adalah bagian integral dari data, artinya periset ikut aktif dalam menentukan jenis data yang diinginkan. Dengan demikian, periset menjadi instrument riset yang harus terjun langsung di lapangan. Karena itu penelitian kualitatif bersifat subjektif dan hasilnya lebih kasuistik, bukan untuk digeneralisasikan. Desain riset dapat berubah atau disesuaikan dengan perkembangan riset.

Secara umum, riset yang menggunakan metodologi kualitatif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut (Kriyantono, 2009) :

1. Intensif, partisipasi periset dalam waktu lama pada setting lapangan, periset adalah instrumen pokok riset.
2. Perekaman yang sangat hati-hati terhadap apa yang terjadi dengan catatan-catatan di lapangan dan tipe-tipe lain dari bukti-bukti dokumenter.
3. Analisis data lapangan.
4. Melaporkan hasil termasuk deskripsi detail, quotes (kutipan-kutipan) dan komentar-komentar.
5. Tidak ada realitas yang tunggal, setiap periset mengkreasi realitas sebagai bagian dari proses risetnya. Realitas dipandang dinamis dan sebagai produk konstruksi sosial.
6. Subjektif dan berada hanya dalam referensi periset. Periset sebagai sarana penggalian interpretasi data.
7. Realitas adalah holistik dan tidak dapat dipilah-pilah.
8. Periset memproduksi penjelasan unik tentang situasi yang terjadi dan individu-individunya.
9. Lebih pada kedalaman (depth) daripada keluasan (breadth).
10. Prosedur riset: empiris-rasional dan tidak berstruktur.
11. Hubungan antara teori, konsep, dan data: data memunculkan atau membentuk teori baru.

3.2 Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian bertujuan untuk membatasi studi, sehingga dalam melakukan penelitian tidak terjadi pembiasan dalam mempersepsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti (Moleong, 2014). Dengan penetapan

fokus penelitian yang jelas, seseorang peneliti dapat membuat keputusan yang tetap tentang data mana yang dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dijamah atau mana yang tidak perlu diambil sehingga mempermudah dalam melakukan seleksi data.

Dalam penelitian ini ditentukan fokus penelitian untuk membatasi studi sehingga penelitian yang akan dilakukan lebih tajam atau terarah dan juga bisa mendapatkan informasi yang relevan dengan topik penelitian. Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Moleong (2014) bahwa penentuan fokus penelitian yang tepat dapat membantu peneliti dalam membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang akan dikumpulkan dan data mana yang tidak perlu dijamah ataupun mana yang akan dibuang. Untuk itu, mak peneliti merasa penting untuk menentukan fokus penelitian. Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut:

- Strategi yang digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.
- Strategi apa saja yang sudah diterapkan oleh perusahaan, serta melihat mana strategi yang lebih baik dipertahankan atau mencari apakah ada alternatif strategi lain yang lebih efektif.
- Analisis strategi-strategi perusahaan dengan menggunakan beberapa metode sesuai dengan teori yang sudah diberikan oleh para ahli, yaitu Analisis Porter's *Five Forces* untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan.
- Penerapan yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan strategi bersaing.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah cakupan wilayah yang menjadi basis penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan di Kota Malang ditentukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan latar belakang masalah penelitian ini yaitu rental mobil yang terus bertambah jumlahnya di Kota Malang, menjadi salah satu pilihan utama wisatawan yang datang ke Kota Malang, dan peluang pembelian yang tinggi terkait dengan keadaan pariwisata Kota Malang.

3.4 Subjek Penelitian dan Sumber Data

1. Subjek Penelitian

Riset kualitatif tidak bertujuan untuk membuat generalisasi hasil riset. Hasil riset lebih bersifat kontekstual dan kausistik, yang berlaku pada waktu dan tempat tertentu sewaktu riset dilakukan, karena itu pada riset kualitatif tidak dikenal istilah sampel. Sampel pada riset kualitatif disebut informan atau subjek riset, yaitu orang-orang dipilih untuk diwawancarai atau diobservasi sesuai tujuan riset. Disebut subjek riset, bukan objek, karena informan dianggap aktif mengkonstruksi realitas, bukan sekedar objek yang hanya mengisi kuesioner (Kriyantono, 2009).

Informan yang dijadikan sebagai subjek penelitian yaitu 10 orang pemilik rental mobil, sebagai berikut :

- a) *ECONO Tour Organizer*
- b) *Nahwa Travel & Rental Mobil Malang*
- c) *Malangin Rent Car & Travel*
- d) *Tiga Dara Car Rental*

- e) *Nayfa Car Rental*
- f) *Dirgan Tour & Travel*
- g) *Wisnu Transport*
- h) *Raditiya Rental Mobil Malang*
- i) *Manavin Tour & Travel*
- j) *Aska Rental*

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer didapatkan secara langsung dari responden dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pemilik rental mobil sedangkan sumber data sekunder merupakan data yang diperoleh dari luar obyek yang diteliti akan tetapi mempunyai hubungan dengan data yang dikumpulkan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Data sekunder dikumpulkan dari luar objek dan merupakan data yang sudah jadi dan dipublikasikan untuk konsumsi umum oleh instansi atau lembaga yang mengumpulkan, mengolah dan menyajikan dalam bentuk tabel, grafik dan lain yang lain.

Kriteria pemilihan informan didasarkan pada dua hal, yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki dan atau mengelola rental mobil di Kota Malang
2. Memahami dan mengerti strategi dan persaingan rental mobil di Kota Malang

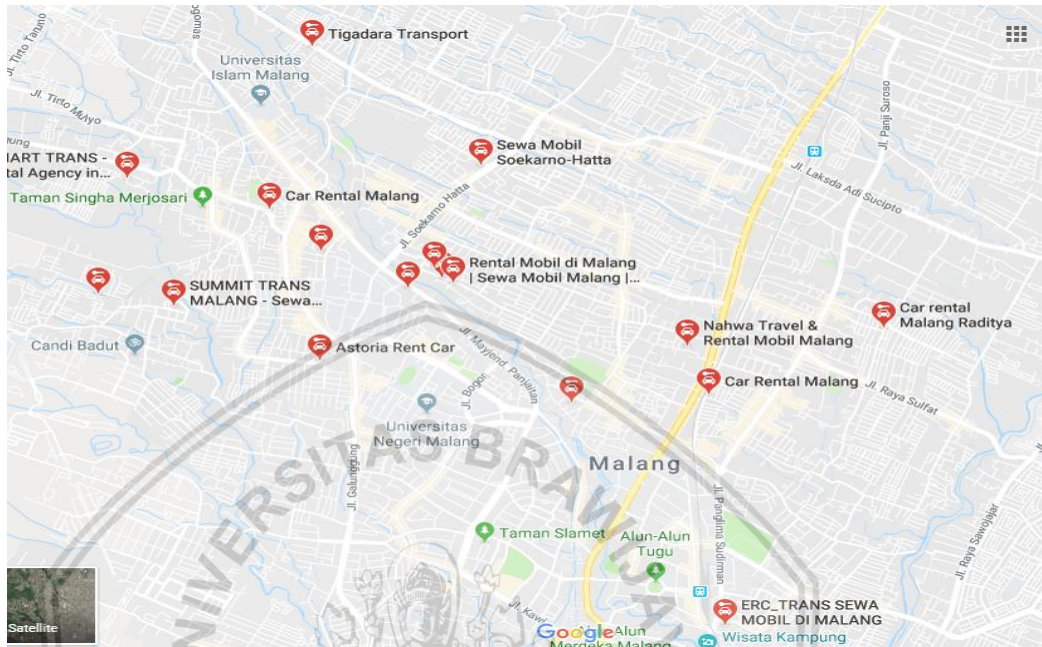
Dalam penelitian kualitatif, data utama diperoleh dari peneliti sendiri yang secara langsung mengumpulkan informasi yang didapat dari subjek penelitian yaitu dua belas pemilik dan atau pengelola rental mobil di Kota Malang. Penelitian ini dilakukan secara intensif lewat wawancara dengan informan, serta penelaahan melalui literatur.

3.4.1 Proses Penentuan Informan

Untuk melakukan penelitian ini peneliti terlebih dahulu mencari tahu jumlah rental mobil di Kota Malang dan dari hasil pencarian melalui *search engine Google Map* terdapat sekitar 50 lebih jumlah rental mobil di Kota Malang.

Dari data tersebut peneliti memperkecil jumlah yang sangat banyak melalui beberapa indikator dasar untuk memilah jenis rental mobil berdasarkan harga dengan kisaran Rp. 250.000,00 hingga Rp. 350.000,00, konsep rental mobil, bisa lepas kunci atau harus memakai supir dan disertai beberapa rekomendasi dan referensi pemilik dan pengelola rental mobil dengan memberikan keterangan persebaran rental mobil di Kota Malang yang memiliki perbedaan dalam menerapkan konsep, harga, lokasi, serta gambaran umum rental mobil lainnya yang ada dalam lingkungan persaingan dimana selanjutnya dalam penelitian ini didapatkan jumlah 17 rental mobil.

Gambar 3.1
Peta Persebaran Rental Mobil di Kota Malang



(Sumber : Google Map akses Desember 2017)

Tetapi dari 17 rental mobil tersebut terdapat 3 narasumber tidak bersedia untuk diwawancara. Selanjutnya dari jumlah tersebut dalam penelitian ini dalam perancangan wawancara peneliti memilah narasumber yang memiliki kemampuan dalam memahami persaingan rental mobil di Kota Malang dengan mengajukan beberapa pertanyaan sebagai berikut :

“Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?”

“Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?”

“Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?”

“Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?”

Dari pertanyaan tersebut peneliti menilai bahwa terdapat informan yang kurang memahami dan menguasai persaingan rental mobil di Kota Malang sehingga didapatkan 10 rental mobil yang layak dan mampu untuk menjawab pertanyaan mengenai persaingan rental mobil di Kota Malang. Sehingga dalam penelitian ini dapat ditentukan informan utama yaitu 10 narasumber dari 10 rental mobil yang dapat mewakili untuk memberikan data dan informasi tentang persaingan rental mobil di Kota Malang.

3.4.2 Informan Utama

Berikut 10 informan merupakan narasumber setelah proses penentuan yang diharapkan oleh peneliti untuk memberikan keterangan pada penelitian ini:

Tabel 3.1
Daftar Informan yang Diwawancara

No	Nama	Umur	Tanggung Jawab/Pekerjaan
1	Fadhil	23	Pemilik dan Manajer
2	Herlambang	31	Manajer
3	Alfian	26	Pemilik dan Manajer
4	Agus	42	Manajer
5	Raditiya	34	Pemilik
6	Amanda	29	Manajer
7	Eka	33	Manajer
8	Putri	35	Manajer
9	Ahmad	40	Pemilik
10	Faisal	31	Pemilik

(Sumber : Data diolah pada tahun 2018)

Dua belas informan tersebut memiliki dan atau mengelola rental mobil serta mengerti dan mampu untuk memberikan informasi tentang persaingan rental mobil di Kota Malang. Peneliti mewawancarai para informan dengan

menggunakan wawancara terstruktur dimana dari duabelas informan tersebut diajukan pertanyaan yang sama berdasarkan indikator analisis Porter's *Five Forces* sebagai dasar alat analisis persaingan rental mobil di Kota Malang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Ada beberapa teknik atau metode pengumpulan data yang biasanya dilakukan oleh peneliti. Peneliti dapat menggunakan salah satu atau gabungan dari metode yang ada tergantung masalah yang dihadapi (Kriyantono, 2009). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Wawancara

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Maksud mengadakan wawancara, seperti ditegaskan oleh Lincoln dan Guba (1985) dalam Moleong (2011), antara lain: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntunan, kepedulian, dan lain-lain kebulatan, merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu, memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memferivikasi, mengubah dan

memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara baku terbuka, yakni menggunakan pertanyaan baku. Urutan pertanyaan, kata-kata, dan cara penyajiannya pun sama untuk setiap responden. Keluwesan mengadakan pertanyaan pendalaman (probing) terbatas, dan hal itu bergantung situasi wawancara dan kecakapan pewawancara. Wawancara demikian digunakan jika dipandang sangat perlu untuk mengurangi sedapat-dapatnya variasi yang bisa terjadi antara seorang terwawancara dengan yang lainnya. Maksud pelaksanaan tidak lain merupakan usaha untuk menghilangkan kemungkinan terjadi kekeliruan (Moleong, 2011). Secara spesifik agar lebih mudah wawancara digunakan dengan teknik wawancara terstruktur karena peneliti menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan (Moleong, 2011).

2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi menurut Moleong (2011) ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Pada pelaksanaannya data dokumentasi merupakan data sekunder yaitu data informasi yang terkait dengan masalah penelitian yang diperoleh dari buku, internet, majalah, surat kabar, dan dokumen-dokumen yang terkait.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Patton dalam Moleong (2014) analisis data adalah proses menggunakan data, mengorganisasikan ke dalam pola, kategori dan suatu uraian

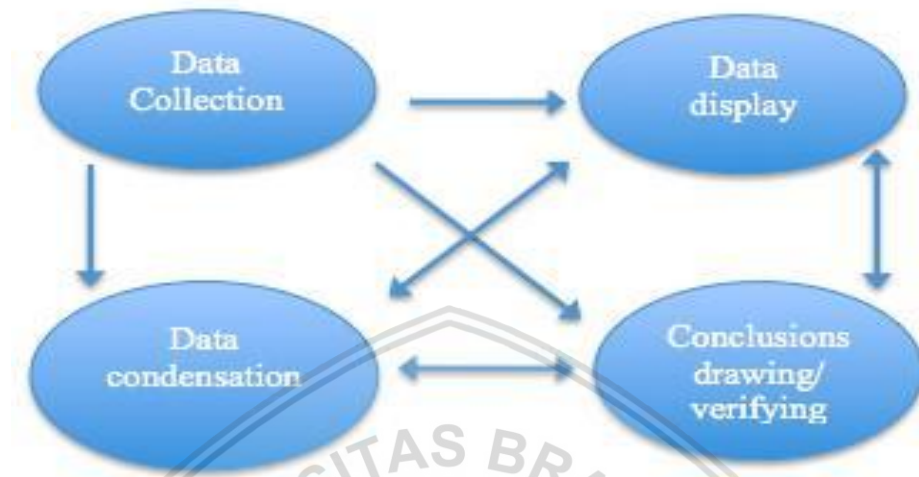
dasar. Selanjutnya menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2014) “analisis data ialah proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis kerja (ide) yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis kerja”. Berdasarkan dua pendapat tersebut, Moleong (2014) lalu mensintensikan analisis data sebagai proses mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan uraian sehingga dapat merumuskan hipotesis kerja sesuai yang disarankan oleh data. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui kondisi peluang bisnis serta ancaman bagi perusahaan dengan menggunakan Porter's *Five Forces*. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

1. Ancaman kompetitor baru, meliputi :
 - a. Seberapa mudah untuk memulai perusahaan di bisnis.
 - b. Regulasi yang berlaku.
 - c. Modal untuk investasi.
 - d. Hambatan bagi competitor.
2. Persaingan diantara pemain yang sudah ada, meliputi :
 - a. Seberapa ketat persaingan pada bisnis saat ini
 - b. Seberapa kuat kompetitor yang ada
 - c. Bagaimana tingkat pertumbuhan industri
 - d. Seberapa bersaing produk kita di pasaran
3. Ancaman produk pengganti, meliputi :.
 - a. Apakah kualitas pengganti tersebut lebih baik atau tidak

- b. Perbedaan yang ada antara produk atau layanan pengganti dengan produk yang kita sediakan?
4. Ancaman daya tawar pembeli, meliputi :
- a. Seberapa besar pangsa pasar
 - b. Seberapa besar peluang pembeli untuk mendapatkan harga yang lebih murah
 - c. Seberapa kuat efek perbedaan produk dapat mempengaruhi keputusan pembelian
 - d. Seberapa besar pengaruh dari kualitas suatu produk
5. Daya tawar *supplier*, meliputi :
- a. Seberapa banyak jumlah *supplier* di pasaran
 - b. Berapa banyak *supplier* yang bersedia memberikan harga yang lebih rendah dengan kualitas sama
 - c. Apakah perusahaan dapat berganti *supplier*
 - d. Apakah *supplier* terpusat, atau tersebar

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data interaktif, seperti yang digunakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014) merupakan analisis yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu *Data Condensation* (Kondensasi Data), *Data Display* (Penyajian Data), *Drawing and Verifying Conclusions* (Menggambarkan dan Memverifikasi Kesimpulan). Berikut penjelasan mengenai ketiga tahapan analisis tersebut:

Gambar 3.2
Model Analisis Interaktif



(Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana, 2014)

1. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi data mengarah kepada proses pemilihan, menentukan fokus, menyederhanakan, mengabstraksikan dan/atau mengubah data yang muncul dari sumber di lapangan, transkrip wawancara, dokumen, atau data empiris lainnya. Dengan kondensasi, data yang diperoleh menjadi semakin kuat, sebab kondensasi data digunakan secara terus menerus dalam penelitian kualitatif, bahkan sebelum data yang dibutuhkan benar-benar didapat.

Kondensasi data membantu peneliti dalam menentukan kerangka kerja, menentukan kasus, menentukan pertanyaan dalam penelitian, dan pendekatan pengumpulan data seperti apa yang dipilih. Proses kondensasi data juga berjalan terus seiring dengan selesainya pengumpulan data hingga sesuatu yang terpisah dari analisis, sebab kondensasi data membantu membuat data

lebih tajam, membantu memilih data, menentukan fokus, dan mengatur rupa sehingga bisa diambil kesimpulan akhir.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data adalah tahap kedua dalam kegiatan analisis. Penyajian data membantu peneliti dalam memahami suatu peristiwa yang sedang terjadi dan tindakan apa yang seharusnya diambil. Penyajian yang kerap dilakukan adalah dalam bentuk teks naratif.

3. *Drawing and Verifying Conclusions* (Menggambarkan dan Memverifikasi Kesimpulan)

Menggambarkan dan Memverifikasi kesimpulan merupakan proses perumusan dari hasil penelitian yang disampaikan dalam kalimat yang singkat, padat dan mudah dipahami. Proses penggambaran dan verifikasi kesimpulan merupakan sebuah pengujian terhadap data yang didapat, adapun pengujian tersebut dilakukan berulang hingga data yang didapat teruji kebenarannya, kekokohnya, dan validitasnya.

3.7 Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, data yang telah berhasil digali, dikumpulkan dan dicatat dalam kegiatan penelitian harus diusahakan kemantapan dan kebenarannya. Oleh karena itu peneliti harus memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya. Cara pengumpulan data yang beragam tekniknya harus sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar-benar diperlukan bagi penelitian.

Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Dalam penelitian ini, validitas dan reabilitas data yang akan digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Lebih spesifik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber.

Triangulasi sumber, yakni membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal ini dapat dicapai salah satunya dengan jalan/cara membandingkan hasil wawancara narasumber atau informan satu dengan narasumber/informan penelitian yang lain (Moleong, 2011).

2. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi di sini adalah adanya bahan pendukung untuk membuktikan data yang telah kita temukan. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman/transkrip wawancara, foto-foto atau dokumen autentik untuk mendukung kredibilitas data. Selain itu hasil penelitian diperkuat dengan membandingkan hasil penelitian terdahulu.

BAB IV

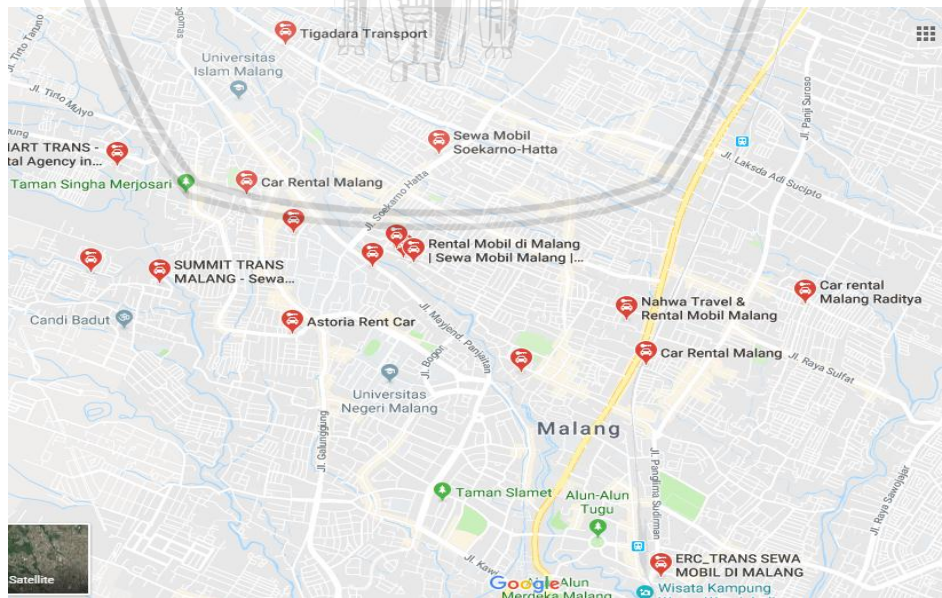
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Kondisi Umum Rental Mobil di Kota Malang

4.1.1 Rental Mobil di Kota Malang

Menurut Okka (2015) rental mobil adalah penyedia layanan penyewaan mobil dengan cara sewa harian ataupun kontrak dengan menggunakan driver ataupun lepas kunci, pemanfaatan rental mobil ini dapat dikembangkan sebagai terobosan bagi masyarakat atau perusahaan yang tidak memiliki alat transportasi yang akan digunakan untuk operasional. Di Kota Malang terdapat rental mobil yang tersebar dalam berbagai wilayah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Peta Persebaran Rental Mobil di Kota Malang



(Sumber: Google Maps, diakses pada tahun 2018)

Rental mobil merupakan bagian dari industri pariwisata dalam menyediakan sarana transportasi yang fleksibel bagi para wisatawan yang berkunjung ke Kota Malang. Rental mobil menjadi salah satu pilihan utama bagi para wisatawan yang datang ke Kota Malang dikarenakan harga yang lebih murah dibandingkan dengan mengikuti program tour dan para wisatawan dapat lebih bebas menjelajahi Kota Malang.

4.1.2 Kondisi Pariwisata

Di Indonesia, Kota Malang adalah salah satu tujuan utama bagi para wisatawan domestik maupun mancanegara yang ingin berlibur. Modernisasi dan perkembangan Kota Malang sendiri dimulai ketika administrasi kolonial Hindia Belanda dating pada tahun 1964, berbagai fasilitas umum direncanakan dan dibuat agar dapat memenuhi kebutuhan para warga Belanda pada saat itu termasuk jalur kereta api yang mulai beroperasi mulai tahun 1879. Aktivitas dari pemerintahan kolonial Belanda banyak meninggalkan bangunan yang nantinya akan menjadi warisan budaya dan menambah daya tarik tersendiri bagi Kota Malang.

Banyak dari bangunan-bangunan bersejarah tersebut yang masih bagus dan berdiri kokoh, perumahan yang dibangun pada zaman Belanda pun seperti yang ada di kawasan Ijen sampai sekarang masih terjaga, lalu ada pula benteng-benteng yang pada dahulu kala digunakan untuk berperang masih terjaga dan menjadi daya tarik bagi para wisatawan. Selain itu, banyak bangunan seperti kantor pos, hotel, dan beberapa bank masih menggunakan bangunan lama. Selain itu Kota Malang juga memiliki museum, yaitu

Museum Malang Tempo Doeloe, Museum Bentoel, dan Museum Brawijaya. Namun tidak hanya terdapat museum saja, Kota Malang juga memiliki taman kota dan lanskap kota yang sangat indah.

Kota Malang sendiri memiliki brand sebagai Malang Kota Bunga, sehingga kedudukan lanskap sebagai pencitraan terhadap Kota Malang memiliki fungsi yang penting sebagai salah satu daya tarik tersendiri. Selain itu, Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Malang melakukan kegiatan untuk mempercantik median jalan dan taman kota. Kota Malang memiliki potensi wisata, seperti: daya tarik wisata dan produk wisata yang bisa menjadi destinasi wisata baru.

Daya tarik wisata Kota Malang bersumber dari banyak sektor, yaitu: daya tarik alam, daya tarik bangunan, serta daya tarik sosial budaya. Contoh dari daya tarik tersebut, diantaranya: bangunan bersejarah, wisata alun-alun kota, museum dan sebagainya dapat dijadikan destinasi wisata yang menarik.

Daya tarik wisata tersebut memiliki nilai yang mengandung makna dan memiliki nilai sejarah sendiri sebagai warisan budaya yang tidak dimiliki oleh kota-kota lain di Indonesia. Daya tarik menjadi salah satu faktor penting penunjang pariwisata. Daya tarik menjadi magnet tersendiri untuk menjaring banyak wisatawan agar berkunjung. Daya tarik menjadi nilai jual yang ditawarkan kepada wisatawan. Wisatawan yang berkunjung di Kota Malang bertambah tiap tahunnya. Hal tersebut dibuktikan dengan data yang bersumber dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (Disbudpar) Kota Malang

yang mencatat bahwa jumlah kunjungan wisatawan ke Kota Malang meningkat sebesar 35% di tahun 2017 sebanyak 4 juta wisatawan. Angka ini terdiri dari 9.535 orang wisatawan mancanegara dan domestik mencapai 3.987.074 orang. Dari data tersebut menunjukkan bahwa pariwisata Kota Malang masih banyak diminati oleh wisatawan dan masih didominasi oleh wisatawan nusantara.

4.2 Analisis Lingkungan Porter's *Five Forces Framework*

4.2.1 Persaingan Dalam Lingkungan Rental Mobil

4.2.1.1 Banyaknya Rental Mobil di Malang

Untuk mencapai tujuan utama dari sebuah perusahaan, dapat dipastikan dalam proses pencapaiannya akan ada persaingan. Di dalam lingkungan industri, persaingan adalah sebuah proses yang dapat menjadi hambatan maupun dorongan bagi sebuah perusahaan dalam pencapaian tujuannya termasuk dalam industri rental mobil sendiri. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, hasil yang didapat dari persaingan rental mobil di Kota Malang ini sendiri sangat menarik.

Porter (1995) menyatakan terdapat beberapa indikator yang dapat menggambarkan persaingan dalam satu lingkungan industri diantaranya,

(1) jumlah pesaing, (2) ragam produk atau jasa pesaing, (3) pertumbuhan industri, (4) diferensiasi produk, (5) biaya tetap yang digunakan. Berbagai indikator tersebut dapat memberikan informasi

apakah tingkat persaingan dalam suatu industri dinilai tinggi atau rendah.

Porter (1995) menyatakan semakin banyak jumlah pesaing dalam suatu industri maka tingkat persaingan juga akan semakin tinggi dikarenakan konsumen terpecah dalam berbagai pilihan sehingga penguasaan pasar tidak hanya dikuasai oleh beberapa penjual saja. Terdapat banyak sekali rental mobil di Kota Malang, namun para pelaku rental mobil di Kota Malang tidak mengetahui secara pasti jumlah pesaingnya. Hal tersebut berdasarkan keterangan yang berbeda beda dari kesepuluh narasumber yang kesulitan untuk memberikan informasi jumlah pesaing di Kota Malang.

“Jumlah pasnya saya kurang tau, tapi yang jelas rental mobil sekarang sudah sangat banyak sampai di daerah terpencil pun ada rental mobil, kalo kira-kira mah rental mobil di Malang kotanya ya menurut saya sekitar 20 sampe 30 an lah ya hahaha. Segituan lah mungkin sekarang” (Wawancara Eka manajer rental mobil Wisnu, 2017).

“Gambaran kurang lebih 25 rental mobil di kota malang” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

“Jumlah pesaing saya tepatnya tidak tahu tapi ada hampir mencapai 30 mungkin” (Wawancara Ahmad manajer rental mobil Manavin, 2017).

Pernyataan di atas memberikan gambaran yang serupa bahwa rental mobil di Kota Malang berjumlah diantara 20 hingga 30 rental mobil, namun hal tersebut berbeda dengan pernyataan berikut

“Pastinya engga tau berapa, sekarang ini banyak buanget ya banyak lah sekarang banyaknya ada 40 an mungkin ya”
(Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

“Makin tahun semakin banyak ya, karena orang ngeliat rental mobil kok bagus ya prospeknya jadi menurut saya sekitar 60 an”
(Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

Dapat dilihat terdapat perbedaan informasi terhadap jumlah rental mobil di Kota Malang yang cukup berbeda jauh dari kisaran 20 hingga 30 rental mobil menjadi 40 hingga 60 rental mobil di Kota Malang. Selanjutnya beberapa pelaku rental mobil juga hanya memberikan gambaran bahwa jumlah rental mobil di Kota Malang sangat banyak tanpa ada kepastian informasi jumlah tersebut

“Wah luar biasa banyak mas” (Wawancara Alfian manajer rental mobil Malangin, 2017)

“Banyak ya mas saya ga hafal semuanya tapi sekarang udah makin banyak tahun ini aja udah ada puluhan rental mobil baru ya”
(Wawancara Raditiya manajer rental mobil Raditiya, 2017).

“Kalau jumlah pesaingnya sih tak terbatas banyak karena saya juga seneng pertumbuhan rental mobil kalo diliat secara ruang lingkup rental mobil ya semakin banyaknya rental mobil kan lebih

senang kayak gitu” (Wawancara Dony manajer rental mobil Aska, 2017).

Pada sisi lain, rental mobil Nahwa dan Nayfa memeberikan informasi rental mobil berdasarkan informasi yang diterima dari dinas perpajakan dan pendapatan bahwa setidaknya terdapat jumlah rental mobil di Kota Malang berada di angka 50

“Jumlah rental mobil ada 50 rental mobil di kota malang, karena biasanya saya melaporkan pajak ke pihak daerah gitu, kira kira total semua rental mobil ada 50” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa, 2017).

“Saya kurang paham, kalo saya ngomong sama orang dinas pendapatan itu 50 kali ada kali ya” (Wawancara Putri pemilik rental mobil Nayfa, 2017).

Dilihat dari kisaran jumlah rental mobil yang ada dapat disimpulkan bahwa industri rental mobil di Kota Malang dinilai memiliki persaingan yang tinggi konsumen yang datang ke Malang tidak hanya dihadapkan pada pilihan rental mobil yang terbatas sehingga pasar tentu tidak dapat dikuasai oleh sebagian atau beberapa rental mobil saja.

4.2.1.2 Ragam Produk atau Jasa Pesaing

Lalu indikator selanjutnya mengarah pada ragam produk atau jasa pesaing di Kota Malang. Ragam produk atau jasa pesaing menurut Porter (1995) dinilai dari asal usul, strategi yang digunakan,

karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan. Kotler dan Armstrong (2008) mengatakan Perilaku pembelian mencari keragaman dalam situasi yang mempunyai karakter keterlibatan konsumen rendah, tetapi anggapan perbedaan merek yang signifikan.

Pemimpin pasar akan mencoba mendorong perilaku pembeli kebiasaan dengan mendominasi ruang rak, membuat rak tetap penuh, dan menjalankan iklan untuk mengingatkan konsumen sesering mungkin. Perusahaan penantang akan mendorong pencarian keragaman dengan menawarkan harga yang lebih murah dan iklan yang menampilkan alasan untuk mencoba sesuatu yang baru. Terdapat ragam yang cukup banyak dalam persaingan rental mobil di Kota Malang, ragam ini dijadikan identitas utama oleh para pelaku rental mobil di Kota Malang sekaligus dasar dari diferensiasi antar rental mobil di Kota Malang, namun meskipun persaingan rental mobil di Kota Malang memiliki berbagai macam ragam terdapat pula beberapa kesamaan antara rental mobil satu dan lainnya.

Di Kota Malang sendiri beberapa rental mobil menilai keberagaman dapat dilihat dari armada yang disediakan. Rental mobil di Kota Malang memiliki ragam jenis kendaraan yang berbeda beda, terdapat rental mobil yang menyediakan armada besar seperti elf, lalu ada pula yang menyediakan mobil antik maupun *sportscar* yang biasanya digunakan untuk acara khusus seperti pernikahan.

“Ragamnya itu cukup banyak ada yang menyewakan mobil biasa kaya agya, avanza, dan lain-lain, ada juga yang nyewain mobil elf untuk rombongan. Pokoknya macem-macem deh” (Wawancara Ahmad manajer rental mobil Manavin, 2017).

“Mungkin kalo di Malang banyaknya sekedar sewa mobil yang biasa ya kaya avanza dan lain-lain, ya kira kira gitu aja tapi banyak kalo dihitung-hitung” (Wawancara Eka manajer rental mobil Wisnu, 2017)

“Sebenarnya secara umum sama gitu kebanyakan rental mobil yang biasa, tapi ada juga yang nyewain mobil gede kaya hilux atau elf tapi biasanya mobil gede harus sama supir nyewanya” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

“Kalo tentang ragam itu masih banyak yang konvensional, dalam arti mereka lebih banyak mobil biasa aja sih tapi ada juga yang ngasih penyewaan supir atau lepas kunci” (Wawancara Raditiya manajer rental mobil Raditiya, 2017).

Selain dari jenis kendaraan tentu saja fasilitas tambahan seperti supir akan menjadi perbedaan antara satu rental mobil dan rental mobil lainnya, diantaranya banyak rental mobil memiliki konsep yang berbeda satu sama lainnya, konsumen akan lebih senang akan tersedianya banyak pilihan ragam rental mobil dan hal ini lah yang menyebabkan tingkat persaingan semakin tinggi karena untuk menarik minat beli konsumen pelaku usaha dituntut untuk menyediakan fasilitas serta konsep rental mobil yang menarik.

“Biasanya kalo ragam pesaing dari rental mobil itu ya temanya gitu sekarang banyak yang ngeliat itu mobil modern, kuno, antik tapi biasanya ini bukan buat liburan, lebih ke acara-acara tertentu aja” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa, 2017).

“Untuk rental mobil itu sendiri cenderung sekarang lebih fasilitasnya hampir sama ya paling bisa nyewa supir seperti pesaing pesaing sekarang” (Wawancara Alfian manajer rental mobil Malangin, 2017).

Tak lepas dari ragam dalam persaingan harga tentu saja merupakan salah satu acuan utama konsumen untuk melakukan pembelian, Kotler dan Armstrong (2008) menyatakan bahwa konsumen akan cenderung melakukan pembelian terhadap produk atau jasa dengan tawaran harga yang lebih rendah. Dalam kasus tersebut berlaku pada pasar dengan banyaknya penjual dan pembeli, perusahaan mudah untuk keluar masuk dalam sebuah industri, jenis barang atau jasa yang homogen, dan konsumen mengetahui dengan jelas informasi tentang produk atau jasa.

Dalam persaingan rental mobil di Kota Malang beberapa pelaku usaha menyatakan bahwa adanya ragam harga tentu saja akan disertai penyediaan jenis kendaraan dan keadaan kendaraan, menentukan rate harga rendah akan memberikan pemahaman bahwa fasilitas yang disediakan seadanya, sebaliknya dengan rate harga lebih tinggi akan memberikan pemahaman fasilitas seperti kendaraan yang disediakan lebih baik ataupun supir yang dilatih dengan baik.

Disamping itu penentuan harga juga akan menentukan segmen pasar, penggolongan tinggi rendah harga tentu saja akan menentukan jenis konsumen

“Ragam paling dari tempatnya, fasilitasnya, jenis kendaraannya sama harganya” (Wawancara Putri pemilik rental mobil Nayfa, 2017).

“Setiap rental mobil kan punya segmennya masing-masing, jadi kalo ngasih harganya murah misalnya 200 ribu sehari ya berarti segmennya menengah ke bawah, tapi kalo kita segmennya ya menengah aja, sedang gitu tapi diimbangi keadaan kendaraan yang baik dan ga sembarangan. Mungkin kalo yang menengah ke bawah kan gatau perawatannya gimana sampe bisa ngasih harga segitu” (Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

Tabel 4.1
Daftar Harga Kesepuluh Rental Mobil

No	Nama Rental mobil	Daftar harga
1	Wisnu	Mulai dari Rp 250.000
2	Tiga Dara	Mulai dari Rp 275.000
3	Nahwa	Mulai dari Rp 300.000
4	Dirgan	Mulai dari Rp 300.000
5	Manavin	Mulai dari Rp 250.000
6	Raditiya	Mulai dari Rp 275.000
7	Aska	Mulai dari Rp 225.000
8	Nayfa	Mulai dari Rp 250.000
9	Malangin	Mulai dari Rp 250.000
10	Econo	Mulai dari Rp 250.000

(Sumber: Data diolah, 2018)

4.2.1.3 Pertumbuhan Industri

Pertumbuhan industri ini yang menjadi indikator yang selanjutnya. Di Kota Malang sendiri pertumbuhan industrinya tergolong sangat tinggi narasumber dapat menyatakan bahwa pertumbuhan industri rental mobil dilihat dari perkembangan rental mobil dari tahun ke tahun, salah satu rental mobil yang telah melakukan usaha dari tahun 2008 mengatakan pertumbuhan rental mobil di Kota Malang menyebabkan persebaran konsumen yang tidak terpusat hanya kepada beberapa rental mobil saja.

“Peningkatannya luar biasa ya, kita aja berdiri kan tahun 2008, nah saat itu pesaing belum terlalu banyak, sekarang mah buset rental mobil udah ada dimana-mana mas. Akhirnya konsumen juga terpecah gitu deh pilihannya ada yang kesana, kesini. Pokoknya pertumbuhannya luar biasa deh rental mobil mah” (Wawancara Alfian manajer rental mobil Malangin, 2017).

“Parah ini mas, menurut saya sangat sangat mengagetkan ya mas. Rental mobil lima sampai sepuluh tahun lalu mah sepi banget, masih bisa dihitung pake jari kayanya, sekarang ya mobil juga udah banyak yang murah makin jadi banyak yang bikin rental mobil” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

Dibandingkan dengan daerah yang pertumbuhan industrinya tergolong lamban, Porter (1995) menyatakan pertumbuhan industri yang cepat akan mengubah pola persaingan dikarenakan adanya

pembagian pangsa pasar yang lebih banyak sehingga perusahaan yang ingin melakukan ekspansi akan lebih sulit karena ada hambatan dari pesaing. Oleh karena itu para pelaku usaha perlu merencanakan strategi berdasarkan keadaan industri di daerahnya masing-masing.

Tabel 4.2
Persentase Perkonomian Kota Malang

No	Bidang	Jumlah
1	Perdagangan, Hotel, dan Restoran	32.22
2	Bangunan	2.89
3	Listrik Gas, dan Air Bersih	0.55
4	Pengangkutan dan Komunikasi	7.76
5	Keuangan	8.33
6	Jasa – jasa	11.64
7	Pertanian	0.67
8	Industri Pengolahan	35.84
9	Pertambangan dan Penggalian	0.11

(Sumber : Malang dalam Angka Badan Pusat Statistik Kota Malang, 2015)

Hal tersebut terbukti dengan data yang didapat dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Malang dimana persentase penguasaan dari sektor perdagangan, hotel dan restoran Lalu hal tersebut dibuktikan dengan persentase penguasaan sektor jasa-jasa dimana sektor tersebut berada di peringkat ketiga sebesar 11.64% setelah industri perdagangan, hotel dan restoran sebesar 32.22% dan nomor pertama adalah industri pengolahan dengan persentase 35.84%. Namun, menurut keterangan dari manajer rental mobil Nahwa dan pemilik Nayfa menyatakan adanya wacana dari pemerintah terkait

pembatasan terhadap pembangunan rental mobil di Kota Malang, hal ini menjadikan salah satu faktor pendatang baru akan lebih sulit untuk masuk ke dalam lingkungan persaingan.

“Sejauh ini sih cepat sekali mas, tapi dengar-dengar untuk perijinan bangun rental mobil baru udah dibatasi mas, jadi rental mobil gaboleh berdiri lagi jadi yang boleh itu hanya untuk kategori tertentu tapi saya kurang tau jelasnya” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa, 2017).

“Sekarang rental mobil biasa udah tergolong sangat cepat sekali kali ya bisa dibilang, dulu rental mobil paling pake supir rata-rata, sekarang udah macam-macam ada yang lepas kunci, ada yang mobil standar kaya avanza, xenia dan lain-lain. Di atasnya juga ada kaya innova, terus ada lagi elf, hilux macam-macam deh sekarang di malang dari tahun ke tahunnya bahkan sampai ada pembatasan dari pemerintah untuk bangun rental mobil lagi” (Wawancara Putri pemilik rental mobil Nayfa, 2017).

4.2.1.4 Diferensiasi dalam Lingkungan Industri

Setelah membahas tentang ragam produk yang menjadi dasar untuk membentuk ciri khas atau diferensiasi produk, para pelaku usaha diminta untuk mendeskripsikan diferensiasi produk secara umum tentang lingkungan persaingan di Kota Malang. Menurut Griffin (2003) menyatakan bahwa diferensiasi produk adalah penciptaan suatu produk atau citra produk yang cukup berbeda dengan produk produk yang telah beredar dengan maksud untuk menarik konsumen. Dari hasil wawancara rental mobil Tiga Dara

mengatakan indikator utama diferensiasi persaingan di Kota Malang biasanya dapat dilihat langsung dari harga yang ditentukan oleh para pelaku usaha.

“Kalo berbicara tentang diferensiasi yang paling jelas sih dari harganya ya walaupun ga beda terlalu jauh paling lima puluh sampai seratus ribu. Tapi kalo dilihat-lihat dari fasilitas sih juga mungkin ga terlalu beda satu dengan lain, soalnya kan kalo tentang perawatan mobilnya juga konsumen gabisa tau mas hahaha” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

Namun selain dari harga, diferensiasi persaingan rental mobil di Kota Malang dapat dinilai dari pelayanan dan fasilitas yang diberikan oleh masing-masing pelaku usaha disertai dengan konsep yang digunakan dalam persaingan seperti bisa lepas kunci atau harus memakai supir, mobil yang disediakan seperti Avanza, Xenia yang paling murah ataupun diatasnya seperti Innova, Fortuner, Pajero bahkan mobil *sport*. Hal yang menarik lainnya adalah beberapa narasumber mengatakan bahwa diferensiasi rental mobil dari pelayanan karyawannya, dimana keramah-tamahan, sopan santun, kenyamanan kendaraan dan kecepatan respon, hal tersebut dalam penelitian ini dinilai menjadi salah satu hal utama yang menjadikan perbedaan yang sangat signifikan antara lingkungan rental mobil di Kota Malang.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan Kotler (2008) bahwa suatu produk akan lebih mudah untuk dikomunikasikan melalui konsep diferensiasi produk apabila telah memiliki (1) *attribute*, (2) *benefit*, (3) *value*, (4) *culture*, (5) *personality*, (6) *user*. Dimana atribut dinilai dari konsep masing masing rental mobil, *value* yang didapat sesuai dengan harga yang ditetapkan, *culture* rental mobil yang sangat berbeda dari rental mobil yang lain, *personality* yaitu rental mobil telah berhasil memproyeksikan konsepnya masing-masing seperti mobil *sport* atau antik yang digunakan untuk pernikahan, dan *user* dalam menggunakan rental mobil paham dengan nilai nilai yang diberikan.

“Tetap dari harga sih ya mas kebanyakan, tapi itu juga ga terlalu beda masang diantara ya, terus pelayanan dari karyawan dan fasilitas seperti supir dan mungkin konsepnya ada yang mobil mewah, minibus gitu sih yang beda terus pastinya yang saya tekankan di awal itu kesopanan komunikasi karyawan jadi kunci, karena gimanapun kalo konsumen nyaman dengan pelayanannya pasti kan bisa direkomendasikan juga” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa, 2017).

“Hmmm terkait diferensiasi ya, di Kota Malang itu rental mobil beda-beda ya terutama kalo dilihat dari masalah harga terus dari pelayanannya tapi ini subjektif ya, bisa aja menurut konsumen A karyawan kita ramah, tapi menurut B sebaliknya dan juga gimana cara melayaninya pasti setiap rental mobil beda beda, sama yang terakhir itu itu lokasi. Semakin gampang dicari ya semakin bagus” (Wawancara Putri manajer rental mobil Nayfa, 2017).

“Sekarang sih kalo yang saya lihat tidak ada yang membedakan sekali, paling dari jenis kendaraan yang ada aja itu yang beda, tapi kan kebutuhan orang juga beda-beda. Paling pelayanan sih yang utama ya” (Wawancara Alfian manajer rental mobil Malang, 2017).

“Lebih banyak yang menggunakan konsep rental mobil biasa murah-meriah sih, kaya avanza, xenia tapi yang lepas kunci, karena paling yang nyewa juga wisatawan cuma butuh supaya fleksibel aja kemana-mananya. Apalagi Malang kan banyak tempat wisatanya juga” (Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

Lalu tidak hanya itu saja, diferensiasi yang digunakan oleh masing masing rental mobil harus disesuaikan dan dikembangkan hal ini akan berpengaruh pada brand image yang dibangun oleh perusahaan contoh sederhana adalah dengan pernyataan rental mobil Dirgan yang mengatakan terdapat rental mobil yang melakukan upgrading dalam fasilitas dan sumber daya manusianya teori brand image dinyatakan oleh Arnold (1992) produk harus memiliki identitas (1) being different, (2) slogan atau jingle, (3) symbol exposure, (4) brand extension, (5) tanda pengenalan atau identifikasi.

“Kita sering ngobrol-ngobrol sih, ya diskusi gitu lah sama teman-teman tentang masalah fasilitas yang ada di rental mobil yang lain, bedanya apa sih sama rental mobil kita dan keunggulan kita sama dia bedanya apa sih. Dari segi pelayanan saya kira hampir semuanya sama, paling kita adakan training Bahasa Inggris aja sih soalnya biar bisa ngobrol sama wisatawan internasional

juga hahaha” (Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

4.2.1.5 Biaya Tetap

Terakhir, yang menjadi indikator persaingan dalam suatu lingkungan industri adalah biaya tetap (*fixed cost*). Porter (1995) menyatakan semakin tinggi biaya yang digunakan akan menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang sering kali menyebabkan penurunan harga yang cepat pada saat terjadi kapasitas berlebih. Dalam usaha rental mobil ini tentu ketersediaan atau kapasitas tersebut berbentuk ketersediaan kendaraan yang siap disewakan. Berdasarkan dari pendapat pelaku usaha biaya tetap rental mobil akan berbeda beda antara satu rental mobil dengan rental mobil lainnya dikarenakan jumlah kendaraan dan pekerja yang digunakan setiap rental mobil berbeda-beda hal tersebut bergantung pada kebutuhan kendaraan (*service* rutin), jumlah karyawan, daya listrik, dan air.

“Kalau biayanya biasanya dilihat dari kebutuhan juga sih ya walaupun rata-rata kebutuhan rental mobil ya gitu-gitu aja hahaha, ada rental mobil yang punya driver, ada juga yang punya website sendiri yang domainnya berbayar kaya rental mobil kita. Terus juga disbanding rental mobil yang besar kan pasti biayanya juga lebih besar. Biasanya kalo udah punya kendaraan lebih dari 20 ya bisa dikatakan rental mobil besar” (Wawancara Faisal manajer rental mobil Aska, 2017).

“Karena jumlah karyawan, jumlah kendaraan, jenis kendaraan setiap rental mobil itu beda-beda pasti perbulannya biaya tetap juga bervariasi sih, tidak selalu sama.” (Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

“Semuanya bergantung dari kebutuhan kendaraannya, beda jenis kendaraan beda juga uang yang dikeluarkan, tapi saya rasa itu semua masih dalam batas wajar sih biaya gaji, listrik dan lain-lainnya” (Wawancara Ahmad manajer rental mobil Manavin, 2017).

Raditiya mengatakan bahwa biaya tetap untuk rental mobil lebih murah dan lebih terjangkau, hal tersebut dijelaskan lebih lanjut oleh rental mobil Aska dimana hal tersebut terjadi akibat dari jumlah ketersediaan kendaraan, selain itu fasilitas rental mobil yang memiliki jasa driver tersendiri secara tidak langsung akan mempengaruhi biaya tetap walau tidak seberapa seperti membutuhkan lebih banyak listrik, air, makan dan gaji lalu jenis kendaraan yang berbeda juga mempengaruhi karena beda kendaraan beda harga biaya perawatannya.

“Biaya tetap lebih terjangkau sih kalo dibandingkan dengan bisnis lain ya, kalo dibandingkan dengan perusahaan taksi gitu pasti jauh lebih murah biaya buat bayar rental mobil” (Wawancara Raditiya manajer rental mobil Raditiya, 2017).

“Kalau biayanya biasanya dilihat dari kebutuhan juga sih ya walaupun rata-rata kebutuhan rental mobil ya gitu-gitu aja hahaha, ada rental mobil yang punya driver, ada juga yang punya website

sendiri yang domainnya berbayar kaya rental mobil kita. Terus juga disbanding rental mobil yang besar kan pasti biayanya juga lebih besar. Biasanya kalo udah punya kendaraan lebih dari 20 ya bisa dikatakan rental mobil besar” (Wawancara Faisal manajer rental mobil Aska, 2017).

Dalam hasil analisis persaingan Porter's *Five Forces* indikator pertama yaitu persaingan dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa:

1. Persaingan rental mobil di Kota Malang memiliki jumlah yang terdiri lebih dari 25 rental mobil.
2. Pertumbuhan industri yang sangat pesat diindikasikan dengan tumbuhnya rental mobil baru setiap tahunnya disertai minat wisatawan dengan menjadikan rental mobil pilihan utama untuk sarana transportasi wisatawan.
3. Persaingan juga diisi oleh ragam rental mobil berdasarkan jenis kendaraan, fasilitas dan harga yang cukup beragam.
4. Diferensiasi yang ada dalam lingkungan persaingan rental mobil kurang sehingga tidak memberikan perbedaan spesifik antara rental mobil.
5. Biaya tetap yang digunakan berbeda beda berdasarkan jumlah kendaraan, fasilitas, gaji, penggunaan listrik, penggunaan air, lokasi, serta fasilitas yang disediakan rental mobil di Kota Malang.

Tabel 4.3
Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara

Rental Mobil	Persaingan Dalam Lingkungan Rental Mobil
Wisnu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah berkisar 20 sampai 30 2. Ragam hampir sama, yaitu rental mobil biasa seperti avanza 3. Pertumbuhan sangat cepat 4. Diferensiasi dari jenis kendaraan dan pelayanan 5. Biaya tetap tidak tau
Tiga Dara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah berkisar di angka 25 2. Ragam secara umum lebih banyak rental mobil biasa, namun ada juga yang menyewakan mobil besar 3. Pertumbuhan sangat mengejutkan dan masih bertumbuh 4. Diferensiasi dari harga dan fasilitas 5. Biaya tetap tergantung konsumen
Nahwa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah berisar di angka 50 2. Ragam berdasarkan tema 3. Pertumbuhan sangat cepat namun ada isu pembatasan rental mobil 4. Diferensiasi dari harga, pelayanan, fasilitas dan konsep 5. Biaya tetap cukup tinggi, salah satu penyebabnya adalah pajak
Manavin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah berkisar di angka 30 2. Ragam berdasarkan jenis kendaraan 3. Pertumbuhan luar biasa 4. Diferensiasi dari harga, terutama pada waktu tertentu 5. Biaya tetap berdasarkan kebutuhan kendaraan, gaji, listrik dan lain-lain
ECONO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah berkisar di angka 60 2. Ragam berdasarkan segmen dan harga 3. Pertumbuhan sangat pesat 4. Diferensiasi kurang, mayoritas rental mobil biasa karena kebutuhan wisatawan 5. Biaya tetap berdasarkan jumlah kendaraan
Malangin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah sangat banyak namun tidak menyebutkan nominal 2. Ragam hamper sama, hanya beda dari fasilitas supir 3. Pertumbuhan luar biasa berdasarkan pengalaman 4. Diferensiasi dari pelayanan 5. Biaya tetap tergantung lokasi dan kendaraan
Dirgan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah berkisar di angka 40 2. Ragam berdasarkan harga, jenis kendaraan dan fasilitas 3. Pertumbuhan sangat pesat 4. Diferensiasi kurang terlihat 5. Biaya tetap berdasarkan jumlah karyawan, kendaraan dan jenis kendaraan

Rental Mobil	Persaingan Dalam Lingkungan Rental Mobil
Raditiya	<ol style="list-style-type: none">1. Jumlah puluhan namun tidak menyebutkan nominal2. Ragam berdasarkan fasilitas lepas kunci ataupun dengan supir3. Pertumbuhan sangat pesat4. Diferensiasi berdasarkan harga5. Biaya tetap lebih murah dibanding bisnis transportasi lain
Nayfa	<ol style="list-style-type: none">1. Jumlah berkisar di angka 50 berdasarkan informasi dinas pendapatan2. Ragam berdasarkan tempat, fasilitas, jenis kendaraan dan harga3. Pertumbuhan sangat cepat yang berakibat timbul isu pembatasan dari pemerintah4. Diferensiasi dari harga, pelayanan dan lokasi. Namun semua kembali ke perspektif konsumen5. Biaya tetap berdasarkan gaji, listrik dan air
Aska	<ol style="list-style-type: none">1. Jumlah tidak pasti namun banyak2. Ragam berdasarkan pelayanan3. Pertumbuhan luar biasa karena faktor permintaan yang tinggi4. Diferensiasi berdasarkan jenis kendaraan dan fasilitas5. Biaya tetap berbeda berdasarkan fasilitas dan jumlah kendaraan



4.2.2 Kekuatan Penawaran Pembeli

Karakteristik dan perilaku pembelian yang dilakukan oleh konsumen secara umum akan cenderung mencari dan membandingkan harga dengan fasilitas yang disediakan oleh rental mobil di Kota Malang. Konsumen mengharapkan harga yang jauh lebih murah dengan fasilitas serta pelayanan yang memuaskan. Selain itu terdapat hubungan antara rental mobil dengan kondisi pariwisata di Kota Malang.

“Daya belinya Kota Malang ini luar biasa ya kita bicara Malang dengan pariwisatanya, kuliner, dan pantainya kalo dengan kekuatan pembelian dengan liburan panjang itu pasti terjual lah, lagian ya mas kalo dibandingkan masalah harga gitu kita pasti jauh lebih murah hitungannya dibanding travel agent atau taksi” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

“Kekuatan pembeli mmm tinggi ya, luar biasa kalo saya bilang rental mobil ini, sekarang banyak orang yang pengen rental mobil murah, terus buat wisata sebentar buat berkunjung gitu tamu lebih nyaman pake rental mobil, kebanyakan soalnya kalo weekend gitu dari daerah sekitar Malang juga banyak yang ke Malang, dari Surabaya, Pasuruan, Sidoarjo itu banyak” (Wawancara Raditiya manajer rental mobil Raditiya, 2017).

Rental mobil merupakan jenis usaha yang berada dalam industri pariwisata, oleh sebab itu pariwisata memiliki hubungan yang kuat terhadap pembelian konsumen terhadap rental mobil di Kota Malang, apabila industri pariwisata mengalami peningkatan maka peluang usaha bagi rental mobil juga akan meningkat. Hal menarik lainnya adalah Kota Malang merupakan salah satu tujuan utama pendidikan perguruan tinggi,

berdasarkan informasi www.dikti.go.id (akses bulan Januari 2018) Kota Malang memiliki setidaknya 62 perguruan tinggi, hal tersebut memberikan dampak pembelian yang meningkat saat diadakannya penerimaan mahasiswa baru, weekend, wisuda, serta keluarga atau kerabat yang mengunjungi mahasiswa ke Kota Malang.

“Pembeli menurut saya di Malang sangat baik ya karena tren pariwisata sejak tahun 2013 sampai 2014 itu naik terus ya sampe sekarang ini rental mobil saya ini jarang sekali sepi, konsumen sekarang itu gampang juga mau cari rental mobil di Malang tinggal klik gitu sekarang zaman udah beda semua ada di internet mau beli tinggal klik transfer dateng pakai kembaliin udah gitu” (Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

“Kita ini kan salah satu pilihan utama sarana transportasi untuk para wisatawan jadi kita ngikutin tren mereka datengnya pasti rame pas lagi liburan, hari raya, ga jauh beda” (Wawancara Ahmad manajer rental mobil Manavin, 2017).

“Wah daya beli di Malang itu luar biasa, terutama kalo di rental mobil kita sendiri kan kita lebih nyari orang tua yang dampingin anaknya ketika baru masuk kuliah gitu ya, sekarang dari tahun ketahun makin banyak mahasiswa terus belum lagi kalo wisuda, belum lagi kalo keluarganya berkunjung terus terus mungkin yang mau wisata ke batu weekend pun juga rame orang” (Wawancara Putri pemilik rental mobil Nayfa, 2017).

Selain itu pembelian juga dipengaruhi oleh tingkat kemudahan memperoleh informasi produk atau jasa dan kemudahan transaksi saat melakukan pembelian, tentu saja kemajuan teknologi informasi sangat

membantu pelaku usaha untuk melakukan penjualan, seperti pembahasan sebelumnya mengenai saluran distribusi rental mobil di Kota Malang mayoritas pelaku usaha mendapatkan porsi yang sangat besar dari penjualan secara online, konsumen akan mendapatkan kemudahan informasi serta transaksi yang lebih praktis

“Meskipun hari-hari biasa Wisnu ini kan cukup strategis ya tempatnya di dekat jalan besar yang aksesnya gampang, dekat kampus juga ya jadi gampang dicari setiap hari pasti selalu ada aja yang nyewa ya alhamdulillah, paling ya itu hari libur besar gitu makin rame itu pasti” (Wawancara Eka manajer rental mobil Wisnu, 2017).

“Konsumen sekarang itu gampang juga mau cari rental mobil di malang tinggal klik gitu sekarang zaman udah beda semua ada di internet mau beli tinggal klik transfer datang pakai kembaliin udah gitu” (Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

Dalam hasil analisis persaingan Porter's *Five Forces* indikator ke dua yaitu kekuatan penawaran pembelian dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa :

1. Adanya pengaruh kondisi pariwisata Kota Malang terhadap peluang pembelian yang dilakukan pada lingkungan rental mobil di Kota Malang. Dengan tren pariwisata yang terus meningkat rental mobil di Kota Malang berpotensi untuk dapat mendapatkan konsumen yang lebih banyak.
2. Keberadaan perguruan tinggi di Kota Malang menjadikan salah satu peluang bagi rental mobil dikarenakan peningkatan permintaan akan

meningkat bersamaan dengan aktivitas perguruan tinggi di Kota Malang seperti penerimaan mahasiswa baru, kunjungan orang tua mahasiswa ke Kota Malang, dan wisuda yang dilaksanakan perguruan tinggi di Kota Malang.

3. Perkembangan teknologi membantu proses pemberian informasi terhadap konsumen melalui saluran distribusi online yang digunakan pelaku usaha rental mobil sehingga kekuatan pembelian terus meningkat akibat kemudahan informasi dan transaksi pembelian.



Tabel 4.4
Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara

Rental Mobil	Penawaran Pembeli
Wisnu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu ramai karena lokasi dan akses yang mudah 2. Hari libur lebih ramai
Tiga Dara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan pembelian luar biasa 2. Kondisi pariwisata cukup kuat berpengaruh pada permintaan
Nahwa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Weekday selalu ada permintaan, weekend selalu penuh 2. Penerapan harga berbeda pada high season
Manavin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tren wisata membuat permintaan ramai waktu hari libur
ECONO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keadaan ekonomi negara tidak berpengaruh pada permintaan sewa kendaraan
Malangin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkup rental mobil yang kecil tidak berpengaruh pada tingkat permintaan yang dapat terbilang tinggi
Dirgan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembeli lebih mudah mencari rental mobil dikarenakan bantuan teknologi sehingga berakibat permintaan yang tinggi
Raditiya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan pembelian tinggi dan harga terendah yang paling dicari konsumen 2. Weekend banyak konsumen dari kota sekitar Malang
Nayfa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daya beli di Kota Malang luar biasa 2. Pada waktu tertentu seperti tahun ajaran baru permintaan meningkat
Aska	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kekuatan penawaran pembeli fluktuatif, namun cukup stabil untuk saat ini

4.2.3 Ancaman Jasa Pengganti

Adanya pilihan produk atau jasa lain di bidang penyewaan merupakan sebuah ancaman bagi lingkungan persaingan rental mobil di Kota Malang. Beragam pendapat yang diberikan narasumber terhadap ancaman jasa pengganti dalam usaha rental mobil di Kota Malang. rental mobil Raditiya mengatakan bahwa ancaman utama bagi bisnis mereka adalah taksi online, hal tersebut dikarenakan perbedaan fasilitas yang disediakan, fleksibilitas, biaya dan kebutuhan masing-masing konsumen, adanya perbedaan fasilitas tentu saja akan menjadi parameter daya tarik terhadap konsumen.

“Ancaman menurut saya paling besar ini ya taksi online, soalnya konsumen itu ngeliatnya pasti ya pake grab atau gocar baru tergantung kebutuhannya juga rental mobil, jarang ada yang milih angkutan umum sih karena fasilitasnya dikenal seadanya dan agak repot juga” (Wawancara Raditiya manajer rental mobil Raditiya, 2017).

Namun beberapa pelaku usaha seperti rental mobil Wisnu, Tiga Dara, dan Aska berpendapat bahwa hal tersebut tidak berpengaruh dikarenakan konsumen yang datang ke Kota Malang cenderung akan melakukan aktivitas di luar penginapan yaitu untuk berkunjung ke tempat destinasi wisata utama di Kota Malang dan di luar Kota Malang seperti Kota Wisata Batu, Gunung Bromo, Kabupaten Malang, dan lainnya. Oleh karena itu konsumen tidak terlalu membutuhkan fasilitas yang berlebihan dan konsumen tidak ingin lebih banyak melakukan pengeluaran terhadap fasilitas yang akan digunakan.

“Kalo diperhatiin selama sejauh ini konsumen ada yang mau pake taksi online ada juga yang banyak ke rental mobil ya tapi kita juga harus meningkatkan kualitas agar dilirik gitu, yang paling nguntungin dari kita ya dari segi fleksibelnya sih dan tamu kalo yang mau pergi jauh kaya pantai gitu pasti lebih milih rental mobil sih” (Wawancara Eka manajer rental mobil Wisnu, 2017).

“Itu taksi online itu tadi saya awal tadi sampaikan, tren orang berpergian itu kalo lagi wisata sekarang lebih ke rental mobil, kan bisa diliat pertumbuhan dari rental mobil” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

“Menurut saya tidak ada ancaman yang begitu berarti, tidak seperti itu, semua sekarang kembali kepada pribadi setiap tamu tamu itu sendiri karena mereka saat ini kalo saya lihat mereka hanya kebanyakan kebanyakan mereka itu muter-muter lumayan jauh jadi lebih hemat pake rental mobil, karena berdasarkan informasi yang saya terima hampir sekitar 70%an 80% mereka lebih banyak aktivitas di luar kayak gitu salah satunya juga keluarga kebanyakan mereka destinasinya ke batu dan ke bromo sama ke malang selatan jadi bagi saya sih tidak masalah” (Wawancara Faisal manajer rental mobil Aska, 2017).

Selain dari sudut pandang konsumen biaya menjadi salah satu alasan bahwa transportasi online bukanlah ancaman yang besar bagi rental mobil di Kota Malang, transportasi online menyediakan kendaraan yang lebih banyak dibandingkan rental mobil, namun hal tersebut semuanya kembali ke kebutuhan konsumen, oleh sebab itu pelaku usaha akan lebih yakin terhadap rental mobil dikarenakan beban biaya yang ditanggung oleh konsumen jika

menggunakan rental mobil jauh lebih kecil dibandingkan transportasi online mengingat perilaku konsumen yang datang ke Kota Malang.

“Maksudnya disini grab gocar gitu ya? Kalo grab atau gocar sendiri itu gimana ya beda sama rental mobil ya walaupun sama sama di ranah transportasi, setiap usaha pasti ada plus minusnya, memang sih kita sama sama terus ada yang datang yang membedakan ya jumlah kendaraan, penggunaannya, kalo transportasi online jumlah kendaraannya ya pasti ya lebih banyak dibandingkan dengan rental mobil karena sekarang semua orang tinggal daftar aja gitu kan” (Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

“Untuk transportasi online ya tidak ada yang terlalu mengancam sih karena pasti kalo dihitung-hitung mahal juga kalo pergi-pergi pake transportasi online terus haha” (Wawancara Ahmad manajer rental mobil Manavin, 2017).

Pada sisi lain, terdapat ancaman jasa pengganti yaitu transportasi online yang dapat digunakan seperti taksi dan tinggal melakukan klik-klik di perangkat *smartphone* seperti GrabCar ataupun GoCar, tentu saja hal ini membuat gusar dikarenakan harga yang dikenakan jasa ini jauh lebih murah jika hanya berpergian di dalam kota dibandingkan rental mobil namun beberapa hal yang harus diperhatikan bahwa kebutuhan dari konsumen sehingga hal ini tidak menjadi ancaman besar bagi para pelaku usaha rental mobil di Kota Malang.

“Saya pikir saat ini yang jadi kadang kadang yang jadi masalah itu gocar dan sejenisnya mas, kalo mereka yang pergi ke kota-kota aja

hitungannya kan lebih murah pasti” (Wawancara Alfian manajer rental mobil Malang, 2017).

“Sementara ini saya belum menemukan ancaman yang begitu mengancam ya transportasi online pun orang juga akan membandingkan dengan rental mobil karena beda tujuan juga kan orang penggunaannya, kalo buat liburan ya rental mobil lebih enak karena bisa kemana aja” (Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

Dalam hasil analisis persaingan Porter's *Five Forces* indikator ke tiga yaitu ancaman jasa pengganti didapatkan hasil berupa :

1. Ancaman jasa pengganti bagi beberapa rental mobil di Kota Malang berasal dari transportasi online.
2. Beberapa rental mobil menyatakan ancaman transportasi online tidak begitu berarti dikarenakan perilaku konsumen yang membutuhkan fleksibilitas dan rata-rata yang ke Malang adalah wisatawan yang ingin berkeliling Malang sehingga beberapa pelaku rental mobil berpendapat bahwa rental mobil dirasa lebih unggul dibandingkan transportasi lain.
3. Beberapa pelaku rental mobil berpendapat bahwa rental mobil dirasa lebih unggul dibandingkan transportasi online.

Tabel 4.5
Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara

Rental Mobil	Ancaman Jasa Pengganti
Wisnu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman jasa pengganti adalah taksi 2. Kebutuhan wisatawan membuat rental mobil lebih unggul
Tiga Dara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportasi online menjadi ancaman 2. Tren wisata cenderung ke arah rental mobil
Nahwa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada ancaman yang besar 2. Perbaikan internal lebih dipentingkan
Manavin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transportasi online tidak terlalu mengancam 2. Faktor biaya dan keperluan wisatawan menjadi faktor
ECONO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada ancaman termasuk transportasi online 2. Tujuan konsumen menjadi faktor yang membuat transportasi lain tidak mengancam
Malangin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Go Car dan sejenisnya menjadi ancaman jika wisatawan hanya berkeliling wilayah Kota Malang
Dirgan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah Grab dan Go Car menjadi keunggulan dibanding rental mobil
Raditiya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taksi online menjadi ancaman yang paling besar 2. Kebutuhan konsumen menjadi faktor pemilihan sarana transportasi
Nayfa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman berasal dari sesama rental mobil 2. Transportasi online kurang mengancam karena masalah fleksibilitas
Aska	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada ancaman yang berarti 2. Kebutuhan konsumen yang lebih suka berkeliling membuat penggunaan rental mobil lebih hemat

4.2.4 Kekuatan Penawaran Pemasok

Dalam membahas pemasok pelaku bisnis rental mobil di Kota Malang kesulitan untuk mengidentifikasi pemasok dalam usaha rental mobil, namun terdapat beberapa hal umum mengenai pemasok dalam bisnis rental mobil di Kota Malang, yaitu bahwa setiap rental mobil memiliki setidaknya dua kemitraan bersama pemasok mengenai bengkel, sosial media atau website.

“Waduh kalo pemasok gitu ya mas di jasa rental mobil susah ya maksudnya mungkin yang ngebantu bisnis ini ya kayak bengkel gitu ya ada kita kerja sama terus website paling ya itu aja sih mas” (Wawancara Eka manajer rental mobil Wisnu, 2017).

“Hmm pemasok disini juga gabisa dibilang pemasok ya hahaha soalnya lebih kayak mitra gitu kayak bengkel langganan gitu mereka yang bantu dalam perawatan kendaraan, soalnya beda kan sama bisnis lain, misalnya bisnis makanan ya sudah jelas pemasoknya dari pasar atau gimana, tapi kalo rental mobil saya anggap lebih ke mitra sih” (Wawancara Putri pemilik rental mobil Nayfa, 2017).

Kerjasama pelaku usaha dengan pemasok penting dilakukan agar keberlangsungan bisnis tetap terjaga, adanya timbal balik antar pelaku usaha dan pemasok seperti bengkel dan pengelola website tertentu dibutuhkan kemitraan yang lebih dibandingkan hanya sekedar menggunakan jasa dan melakukan pembelian biasa, di samping itu hal tingkat keluar masuk rental mobil untuk menggunakan jasa bengkel tergolong rendah dikarenakan

kecenderungan rental mobil untuk tidak beralih dari satu pemasok ke pemasok lainnya.

“Itu memang mereka-mereka itu mitra kami, mereka harus kita jaga, Karena ini bukan satu dua kendaraan ya ini banyak kendaraan jadi mereka ya sangat kita butuhkan dan memang mungkin saling membutuhkan ya kita selama ini baik baik aja hubungan kami, ya berjalan normal lah bayar tepat waktu dan lain lain” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

“Yang pasti dengan banyaknya rental mobil mereka akan lebih terbantu kan bengkel itu, kita kerja sama dari awal bangun itu biasanya” (Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

Walaupun hubungan pelaku usaha dengan pemasok dalam industri rental mobil terbatas dalam artian tidak seperti pemasok dalam bisnis yang menjual produk dimana dibutuhkan pemasok lebih banyak dalam keberlangsungan bisnis, namun hal tersebut memberikan dampak besar terhadap mutu serta kualitas jasa yang diberikan oleh rental mobil kepada konsumen, oleh karena itu pentingnya menjaga hubungan dengan pemasok penting dilakukan agar kualitas jasa yang diberikan juga semakin meningkat

Pada sisi lain hal beberapa rental mobil seperti Dirgan tidak melakukan kemitraan dengan pemasok, hal ini disebabkan karena mereka merasa setiap pemasok tidak berbeda jauh satu dengan yang lain.

“Kalo pemasok kebetulan kita tidak ada yang tetap ya, karena menurut kita bengkel mah ga jauh beda ya. Paling tanya bengkel mana yang kira-kira bagus terus main masukin aja, gaada yang tetap gitu mas dan sampe

saat ini ga ada kerjasama sih haha” (Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

Dalam mendefinisikan pemasok di bidang jasa terutama penyewaan seperti rental mobil terdapat keterbatasan dan hambatan dalam mengembangkan hubungan dengan pemasok dikarenakan pemasok lebih dikenal dan identik dalam usaha yang menyediakan produk. Pemasok dalam usaha rental mobil di Kota Malang hanya dikelompokkan berdasarkan keperluan untuk perawatan kendaraan seperti bengkel.

Dalam hasil analisis persaingan Porter's *Five Forces* indikator ke empat yaitu kekuatan penawaran pemasok dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa:

1. Secara umum kemitraan pemasok pelaku usaha rental mobil di Kota Malang dilakukan pada jasa bengkel.
2. Dalam penyediaan pemasok konsumen terhadap rental mobil didapatkan kemitraan dilakukan dengan penyedia saluran distribusi online.

Tabel 4.6
Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara

Rental Mobil	Penawaran Pemasok
Wisnu	1. Bengkel dan website menjadi pemasok dalam rental mobil
Tiga Dara	1. Kemitraan dengan bengkel harus dijaga karena perawatan kendaraan yang tidak sedikit berada di tangan mereka 2. Hubungan dijaga dengan pembayaran tepat waktu
Nahwa	1. Kerjasama dengan bengkel namun tidak terlalu terikat karena jarang nya kendaraan yang masuk bengkel
Manavin	1. Pemasok berasal dari bahan pangan dan bengkel
ECONO	1. Kerjasama dengan bengkel biasanya berlangsung dari awal pembuatan rental mobil
Malangin	1. Kebutuhan pemasok berasal dari bengkel 2. Kenyamanan dengan pemasok harus dijaga, namun tidak terlalu mengikat
Dirgan	1. Pemasok tidak tetap, tidak ada kerjasama khusus
Raditiya	1. Pemasok berasal dari bengkel dan situs online
Nayfa	1. Pemasok lebih cenderung disebut mitra seperti bengkel langganan 2. Perbedaan kebutuhan dengan bisnis lain menyebabkan penyebutan yang berbeda
Aska	1. Tidak ada pemasok khusus

4.2.5 Ancaman Pendatang Baru

Dalam lingkungan persaingan suatu industri, pendatang baru merupakan suatu ancaman bagi para pelaku usaha. Hal ini dikarenakan kedatangan pendatang baru dianggap akan mengambil porsi dalam sebuah pasar dimana semakin banyak munculnya pendatang baru maka akan semakin banyak juga pembagian pangsa pasar dalam suatu lingkungan bersaing. Pelaku bisnis rental mobil di Kota Malang pun wajib mewaspadaikan hal ini karena pendatang baru mungkin akan membawa ide-ide, kreatifitas dan menjadi pilihan utama bagi konsumen menggantikan pelaku usaha lama yang tidak terlihat perkembangannya. Porter (1995) menyatakan terdapat barriers to entry yaitu penghalang bagi pendatang baru untuk masuk ke dalam lingkungan persaingan diantaranya (1) loyalitas pelanggan, (2) diferensiasi, (3) akses saluran distribusi, (4) biaya investasi, (5) kebijakan pemerintah.

Indikator pertama penghalang masuknya pendatang baru adalah loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan terhadap jasa rental mobil di Kota Malang akan menjadi penghalang bagi para pendatang baru dikarenakan akan lebih sulit jika harus mempengaruhi konsumen yang sudah loyal. Dalam penelitian ini didapatkan bahwa setiap rental mobil di Kota Malang memiliki konsumen yang loyal. Pada pengalaman rental mobil Wisnu memberikan informasi tentang pengalaman uniknya yaitu ada konsumen yang selalu menggunakan jasa mereka ketika berwisata ke Kota Malang dikarenakan mengutamakan pelayanan berupa interaksi yang menyenangkan konsumen.

“Dulu kita pernah ada customer selalu nyewa disini dan saking seringnya kita juga sampe akrab, kaya keluarga sendiri malah hahaha, karena kita mengutamakan keramah tamahan ya tamu itu menurut saya di Wisnu bakal banyak yang sering balik sih hahaha lumayan lah pelanggan disini banyak yang bolak balik terus dan kita anggap seperti keluarga sendiri tamu itu.” (Wawancara Eka manajer rental mobil Wisnu, 2017).

Lalu selanjutnya rental mobil Tiga Dara yang memberikan keterangan bahwa konsumen rental mobil akan lebih loyal dikarenakan adanya kebebasan dan kenyamanan yang berbeda dibandingkan dengan moda transportasi yang lain, hal tersebut pula yang menjadikan rental mobil Tiga Dara sehingga memiliki pelanggan yang loyal.

“Jadi emang banyak konsumen bilang karena nyamannya nyewa disini itu dan juga ga ada batasan mau kemana aja yang penting balikinnya tepat kalo ngga ya kena charge tambahan kecuali ada alasan tertentu ya kaya mobil bermasalah atau gimana, terus ada lagi yang alesannya karena menurut mereka udah nyaman mereka males pindah nyari yang baru” (Wawancara Agus manajer rental mobil Tiga Dara, 2017).

Banyaknya konsumen yang loyal juga dipengaruhi oleh kemudahan informasi yang didapatkan sehingga hubungan antara konsumen dan rental mobil terjaga. Kotler (2008) menyatakan salah satu faktor tumbuhnya loyalitas dalam diri pelanggan adalah pelayanan, dijelaskan lebih lanjut oleh Kotler (2008) salah satu bentuk peningkatan pelayanan adalah dengan cara meningkatkan daya tanggap (responsiveness) dalam hal ini dinilai bagaimana pelaku usaha dapat menyampaikan informasi yang jelas kepada konsumen dan sebaliknya bagaimana daya tanggap pelaku usaha

terhadap permintaan konsumen. Pelaku rental mobil di Kota Malang sendiri sudah menerapkan hal tersebut dengan membuat dan bekerjasama dengan beberapa website seperti olx dan KASKUS.

“Kalo yang dari kita itu banyak yang pelanggan kita kenal kita dari awal ada juga yang pindahan dari rental mobil lain, dia merasa kurang nyaman rental mobil lain akhirnya pindah gitu karena ngerasa kurang nyaman, banyak yang dapat informasi dari hasil searching di Google gitu” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa, 2017).

Selain penyediaan informasi loyalitas pelanggan menurut Zeithaml dan Berry dalam Tjiptono (2005) kehandalan (reliability) merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan pelayanan sehingga hubungan antara pelaku usaha dan konsumen akan semakin erat. Hal tersebut dibuktikan oleh beberapa pelaku usaha rental mobil di Kota Malang yaitu memahami bagaimana cara memenuhi kebutuhan konsumen dengan melakukan pendekatan seperti komunikasi dengan konsumen dengan tidak melupakan esensi rental mobil lalu dengan memenuhi permintaan khusus dari tamu.

“Ya sampai saat ini bagus mas, tergantung pendekatan kita sama tamu karena kita melayani tamu dengan hati gitu mas feedbacknya mereka ke kami itu luar biasa bahkan sudah ada beberapa tamu yang memang udah jadi langganan kami disini” (Wawancara Alfian manajer rental mobil Malangin, 2017).

“Oke, mmm kalo layanan yang penting kita hanya menyesuaikan kebutuhan tamu ya contohnya biasanya kalo langganan mereka memang ada special request dalam arti sisi saya pengen kendaraan yang itu pak saya pengen kendaraan yang itu saya pengen kendaraan yang ini jadi

memang kita sesuaikan permintaan kendaraan yang mereka minta pada tanggal mereka, kalo menurut saya sih seperti itu” (Wawancara Faisal manajer rental mobil Aska, 2017).

Indikator selanjutnya adalah diferensiasi. Diferensiasi menurut Kotler (2008) merupakan tindakan merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran perusahaan dengan tawaran pesaing. Diferensiasi merupakan identifikasi merek yang diterima konsumen sehingga dapat menjadikan perbedaan dalam persaingan. Semakin banyaknya diferensiasi semakin sulit pendatang baru untuk masuk dalam persaingan. Dalam usaha rental mobil di Kota Malang diferensiasi rental mobil dinilai tidak begitu beragam dan tidak maksimal dalam menerapkan konsep diferensiasi beberapa contoh seperti rental mobil Tiga Dara yang memberikan keterangan bahwa diferensiasi rental mobil hanya mengutamakan pelayanan dan keramahan. Selain itu diferensiasi juga dinilai tidak maksimal sesuai keterangan Manavin rental mobil bahwa diferensiasi hanya berdasarkan jenis kendaraan yang ditawarkan.

“Apa ya mas hahaha saya bingung kalo ditanya diferensiasi rental mobil sendiri, mungkin gini ya mas awalnya ya itu tadi berawal dari pelayanan, keramahan terus ada tamu kita kasih kartu nama dan sebagainya itu dia mungkin jadi andalan juga pelayanan dan keramahan itu” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

“Apa ya mungkin ini hal yang kecil tapi ini salah satu alasan jadi andalan karena banyaknya jenis kendaraan” (Wawancara Ahmad manajer rental mobil Manavin, 2017).

“Kalo diferensiasi rental mobil kita itu memang kita juga menggunakan harga sebagai pembanding tapi yang jadi khas itu kendaraan kita memang lebih banyak jenisnya, dari yang sejuta umat kaya Avanza sampai Innova ada” (Wawancara Raditiya manajer rental mobil Raditiya, 2017).

Diferensiasi menurut Aaker dalam Ferdinand (2013) haruslah (1) menghasilkan nilai pelanggan atau konsumen, (2) memunculkan persepsi yang bernilai khas dan baik, (3) tampil sebagai wujud yang berbeda dan susah ditiru. Hal tersebut dibuktikan oleh beberapa rental mobil seperti Nahwa yang menekankan diferensiasinya pada konsep jenis kendaraan yang disewakan. Selain itu rental mobil Econo dengan konsep lepas kunci ataupun memakai supir sehingga konsumen lebih bebas memilih sesuai dengan kebutuhannya. Lalu yang terakhir adalah rental mobil Wisnu yang juga memiliki banyak jenis kendaraan dan konsep lepas kunci maupun dengan supir.

“Kalo disini jenis kendaraanya tuh ada banyak, dari mobil hatchback seperti Agya, Ayla terus Avanza, Xenia, Innova sampai Pajero, Fortuner kita bisa sediakan tapi untuk mobil yang premium harus konfirmasi satu minggu sebelumnya dan ada persyaratan tertentu.” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa, 2017).

“Kita itu yang saya cerita tadi kita bisa menyewakan mobil dengan lepas kunci ataupun dengan supir, jadi semua tergantung kebutuhan pelanggan aja mas. Kalo rental mobil yang lain kan rata-rata harus dengan supirnya ya” (Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

Pendapat selanjutnya cukup menarik, pendapat berikut merupakan dari salah satu narasumber yaitu rental mobil Aska dimana hal dasar yang biasa saja seperti kebersihan, komunikasi, pemenuhan kebutuhan konsumen dapat diolah menjadi suatu diferensiasi yang dapat membuat rental mobil Aska lebih unggul daripada rental mobil lainnya, hal ini berarti bahwa memfokuskan kemampuan terhadap suatu program atau kebijakan akan berdampak besar terhadap diferensiasi dibandingkan memiliki banyak perbedaan namun tidak dapat mengelola program program tersebut. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Kotler (2008) yang menyatakan salah satu indikator dalam diferensiasi adalah kualitas kinerja dan mutu, hal tersebutlah yang membuat rental mobil Aska dapat lebih unggul dengan memfokuskan hanya pada hal dasar saja.

“Kalau diferensiasi itu ibaratnya kita memiliki suatu barang kita observasi pasti awalnya dari harga ya, harga yang sangat terjangkau, kemudian yang kedua review yang bisa dikatakan review kita ini nomer dua dari seluruh Kota Malang. Kemudian yang ketiga yang membuat perbandingan cukup tinggi adalah review tentang pelayanan kita hospitality kita, mulai dari kebersihan, mulai dari komunikasi, mulai dari segala request permintaan mereka dan kemudian juga ini sumber daya manusia yang cukup cukup bagi saya cukup membantu sekali” (Wawancara Faisal manajer rental mobil Aska, 2017).

Selanjutnya adalah investasi. Nilai investasi dapat menjadi pedoman utama investor yang hendak menginvestasikan modalnya dalam usaha rental mobil di Kota Malang, semakin tinggi modal yang dibutuhkan dan semakin

sulit pengembalian modal maka hal tersebut akan menjadi penghalang bagi para pendatang baru untuk masuk dalam lingkungan persaingan. Di Kota Malang sendiri para pelaku usaha rental mobil rata rata berawal memilih lokasi dari rumah pribadi dan menggunakan kendaraan pribadi yang akhirnya diubah menjadi rental mobil seperti rental mobil Tiga Dara dan Nahwa sehingga hal tersebut dapat menekan biaya investasi dengan kepemilikan modal sudah berbentuk tanah dan bangunan. Berbeda dengan halnya apabila investor hendak membangun rental mobil di Kota Malang dari awal sehingga diperlukan modal yang tentu lebih besar untuk membeli atau menyewa tanah dan kendaraan. Pada perkembangannya bisnis tersebut tentu akan semakin besar sehingga menambah kemampuan pelaku usaha untuk memperluas usaha dengan cara menambahkan jumlah kendaraan dan fasilitas lainnya.

“Seperti tadi yang udah saya ceritakan mas thobie, ini berawal dari rumah keluarga, tanah kita ga beli, cuma emang kita rombak bentuknya jadi ada office-nya. Terus awalnya ini cuma ada tiga kendaraan pribadi terus berkembang sampe sekarang 12 kendaraan untuk hitung hitungannya sendiri saya ga enak ngomong hahahaha” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

“Ini awalnya rumah pribadi dan kendaraan juga punya saya jadi saya rasa tidak terlalu mahal ya tapi kalo buat orang yang mau kontrak tanah, beli mobil terus bangun saya rasa harus mikir dua kali hahaha gini aja kita sukur ada lahan dan kendaraan gitu ya” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa, 2017).

Berdasarkan keterangan rental mobil Econo mengatakan bahwa harga tanah saat ini jauh lebih mahal dan terus naik dari tahun ke tahunnya, lalu disamping itu dibutuhkan pula modal untuk membeli mobil dan merombak bangunan rental mobil. Walaupun di Kota Malang memiliki potensi pariwisata yang sangat luar biasa namun kebutuhan modal yang besar menjadi hambatan bagi para investor untuk masuk dalam lingkungan persaingan. Hal tersebut dijelaskan lebih lanjut oleh rental mobil Raditiya.

“Biaya investasi saya kalo ngukurnya dari tahun ini saya lebih mahal, satu karena tanah nilai tanah juga semakin tinggi, orang kayak oh kok bikin rental mobil izinya mudah, tapi ternyata banyak juga modal yang dibutuhkan. Buat bangunan, tanah, kendaraan, perawatannya dan lain-lain” (Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

“Investasi untuk rental mobil saya kira lebih menjanjikan daripada buat transportasi online ya karena biayanya untuk mendirikan rental mobil lebih murah terus balik modalnya ga lama tapi buat sekarang ini terlalu banyak buat rental mobil, kalo kebanyakan juga gabagus ya” (Wawancara Raditiya manajer rental mobil Raditiya, 2017).

Disamping itu adanya isu kebijakan jumlah pemerintah mengenai pembatasan jumlah rental mobil menjadi pertimbangan lebih lanjut bagi para investor yang hendak berinvestasi dalam rental mobil di Kota Malang. Hal tersebut berdasarkan keterangan pelaku rental mobil Nahwa dan Nayfa yang mengatakan adanya isu pembatasan pembangunan rental mobil di Kota Malang.

“Sejauh ini sih cepat sekali mas, tapi dengar-dengar untuk perijinan bangun rental mobil baru udah dibatasi mas, jadi rental mobil gaboleh berdiri lagi jadi yang boleh itu hanya untuk kategori tertentu tapi saya kurang tau jelasnya” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa, 2017).

“Sekarang rental mobil biasa udah tergolong sangat cepat sekali kali ya bisa dibilang, dulu rental mobil paling pake supir rata-rata, sekarang udah macam-macam ada yang lepas kunci, ada yang mobil standar kaya avanza, xenia dan lain-lain. Di atasnya juga ada kaya innova, terus ada lagi elf, hilux macam-macam deh sekarang di malang dari tahun ke tahunnya bahkan sampai ada pembatasan dari pemerintah untuk bangun rental mobil lagi.” (Wawancara Putri pemilik rental mobil Nayfa, 2017).

Selanjutnya adalah saluran distribusi. Ketersediaan saluran distribusi dan pemilihan jalur distribusi yang tepat merupakan tantangan bagi para pendatang baru. Semakin sedikit pilihan saluran distribusi maka semakin sulit pendatang baru untuk melakukan penjualan. Dalam penelitian ini didapatkan bahwa saluran distribusi rental mobil di Kota Malang sangat terbuka lebar dan tidak ada diskriminasi. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya perkembangan teknologi informasi sehingga dapat membuat website ataupun menggunakan media sosial. Menurut Kotler dan Armstrong (2001) menyatakan distribusi online adalah proses penyaluran barang atau jasa yang dilakukan melalui sistem computer online interaktif, yang menghubungkan pelanggan dengan penjual secara elektronik, lebih lanjut lagi keunggulan pemasaran online adalah untuk mentransfer informasi secepat mungkin dan menekan biaya distribusi. Hal tersebut

dibuktikan dari pendapat beberapa narasumber yaitu Nahwa, dan juga Wisnu yang mengatakan dampak yang mereka rasakan setelah perkembangan teknologi terhadap distribusi sangatlah besar. Bahkan rental mobil Nahwa's meraih 50% penjualan dari distribusi online.

“Kita pake website sendiri gitu mas terus ya penjualan itu 50% dari situ sih semua gitu mas kita ga pake agen agen karena kita lebih nyari aman” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa's, 2017).

“Kalo penjualan sendiri ya kita ada penjualan dari orang ke orang langsung ya pasti awal awal pake brosur terus ikut ikut sponsorin acara kuliah gitu ya selain itu pas lagi booming online marketing gitu kita ikutan dan alhamdulillah sangat membantu sekali itu” (Wawancara Eka manajer rental mobil Wisnu, 2017).

Dalam hal ini kecepatan informasi membantu penjualan secara global, tidak ada batasan wilayah dan waktu. Tentu saja hal ini merupakan sebuah peluang bagi pendatang baru bahkan rental mobil Econo mengatakan pembelian secara langsung dikatakan lebih sedikit dibandingkan pembelian melalui distribusi secara online.

“Karena kita lebih mengincar pasar internasional kita pake media sosial kaya instagram dan yang utama itu sama web kita di internet itu sarana marketing informasi juga terus selanjutnya kalo pembelian langsung justru porsinya lebih dikit jarang ada juga yang dateng langsung gitu” (Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

“Kita kalau kayak sosial media itu kerjasama tiga akun, sejauh ini sih baik sangat menguntungkan, ya itungannya ini harusnya kita yang susah

payah mencari konsumen, kalo sekarang mah konsumennya yang datang sendiri mas hahaha” (Wawancara Faisal manajer rental mobil Aska, 2017).

Dalam hasil analisis persaingan Porter’s *Five Forces* indikator ke lima yaitu ancaman pendatang baru dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa :

1. Setiap rental mobil di Kota Malang memiliki pelanggan yang loyal sesuai dengan segmen pasar yang diterapkan masing masing rental mobil. Interaksi berupa keramahan yang mengacu pada konsep kekeluargaan menjadi faktor utama bagi para pelaku usaha untuk mendapatkan pelanggan loyal.
2. Diferensiasi yang digunakan untuk membedakan rental mobil satu dan lainnya menciptakan segmen pasar yang berbeda beda dari jenis kendaraan seperti mobil *hatchback* atau mobil *mid-end* seperti Pajero atau Fortuner.
3. Gambaran investasi pada lingkungan rental mobil digambarkan dengan perkembangan harga sewa tempat di Kota Malang dimana peningkatan menurut para pelaku rental mobil sangatlah tinggi.
4. Secara umum saluran distribusi yang digunakan rental mobil di Kota Malang berupa saluran distribusi online dengan menggunakan sosial media maupun website pribadi.

Tabel 4.7
Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara

Rental Mobil	Ancaman Pendatang Baru
Wisnu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas pelanggan rental mobil cukup baik, repeat order sangat sering karena faktor pelayanan 2. Akses saluran distribusi pada awalnya memakai brosur, lalu menjadi sponsor acara kuliah dan terakhir memakai online marketing
Tiga Dara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenyamanan konsumen membuat loyalitas yang tinggi, hal ini juga dikarenakan malasnya konsumen untuk mencari yang baru 2. Akses saluran distribusi salah satu dengan bekerjasama dengan pihak ketiga dan online
Nahwa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsumen banyak yang berasal dari awal dan pindahan dari rental mobil lain karena kurang nyaman, info berasal dari search engine Google 2. Saluran distribusi menggunakan website sendiri, 50% penjualan berasal dari website
Manavin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenyamanan pelanggan menjadi prioritas 2. Saluran distribusi menggunakan aplikasi, travek agent, mulut ke mulut dan kerjasama dengan perusahaan yang melakukan dinas kerja
ECONO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan yang datang banyak yang sudah lama sehingga dapat dibilang loyalitas cukup tinggi 2. Saluran distribusi menggunakan media sosial dan website
Malangin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan dengan hati menyebabkan loyalitas yang tinggi 2. Saluran distribusi dari online marketing
Dirgan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembelian ulang cukup banyak, namun semua kembali lagi pada kebutuhan dan keinginan konsumen 2. Saluran distribusi dari online travel agent
Raditiya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan yang berbasis kekeluargaan tidak selalu cocok dengan konsumen 2. Saluran distribusi menggunakan olx, langsung dan travel agent
Nayfa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas cukup tinggi 2. Saluran distribusi kerjasama dengan akun sosial media yang sudah terkenal
Aska	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harus melayani sesuai dengan kebutuhan tamu sehingga tercipta loyalitas 2. Saluran distribusi dari travel agent dan online

4.3 Framework Persaingan Rental Mobil di Kota Malang

Untuk dapat mengidentifikasi perubahan-perubahan strategi yang dapat dilakukan oleh pesaing dalam suatu industri, maka haruslah dibuat framework persaingan dan cara ini juga dapat digunakan untuk mengetahui respon apa yang akan diambil terhadap strategi yang dilakukan para pesaing. Framework persaingan juga memberikan nilai tambah kapabilitas perusahaan yang dapat menjadikan pembeda sehingga menjadi lebih unggul dari para pesaing.

4.3.1 Future Goals

Kemampuan perusahaan untuk dapat menggambarkan tujuan pesaing merupakan langkah awal untuk dapat menghadapi pergerakan persaingan kedepannya, dengan memiliki kemampuan untuk menggambarkan tujuan pesaing pelaku usaha akan lebih mudah untuk menetapkan arah dan tujuan strategi untuk bersaing dalam persaingan industri. Dalam persaingan rental mobil di Kota Malang didapatkan bahwa tujuan pesaing adalah untuk memperoleh keuntungan, walaupun terdapat tujuan lain namun tujuan tersebut tetap mengarah untuk mendapat keuntungan.

“Hahaha agak bingung ya, kalau maksudnya pesaing maunya apa gitu menurut saya mah hampir semuanya tujuannya sama nyari untung kita sama sama bisnis nyari untung tapi selain itu juga nyari nama ya buat terus terusan dipake gitu” (Wawancara Eka manajer rental mobil Wisnu, 2017).

“Tujuan utama adalah jelas ingin mendapatkan income, jadi ibaratnya kebutuhan pokok perusahaan bisa nutup dulu jadi misalnya listrik gaji dan lain itu aman paling ngga minimal itu dulu” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa, 2017).

Berbeda dengan rental mobil lainnya rental mobil Tiga Dara menyatakan bahwa mereka memiliki tujuan utama berawal karena ingin mempertahankan rumah tinggal sehingga menjadikan rumah tinggal mereka sebagai usaha

“Beda-beda mungkin ya mas kalo saya sendiri tujuannya awalnya buat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari aja sih, terus berkembang berkembang ya lama-lama untuk cari keuntungan, mengharapkan penghasilan lebih dari usaha rental mobil” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

Disamping itu tujuan dalam bisnis di bidang jasa transportasi adalah untuk memperoleh okupansi yang tinggi yaitu jumlah unit yang terpakai atau tersewakan dalam sebuah rental mobil, artinya apabila tingkat okupansi tinggi dapat menyebabkan pemasukan yang tinggi pula dan hal tersebut tentu berkaitan dengan perolehan keuntungan yang tinggi.

“Tujuan utama saya rasa sama untuk meningkatkan okupansi” (Wawancara Ahmad manajer rental mobil Manavin, 2017).

“Hmm apa ya, untuk mendapatkan dan mempertahankan konsumen sebanyak-banyaknya sih menurut saya” (Wawancara Raditiya manajer rental mobil Raditiya, 2017).

Dijelaskan lebih lanjut cara untuk meningkatkan okupansi tentu dengan memperoleh konsumen sebanyak banyaknya, hal tersebut dapat dilakukan apabila pelaku usaha dapat menjabarkan konsumen dalam segmen segmen tertentu lalu memilih dan menentukan target pasar secara jelas sehingga

untuk mendapatkan konsumen akan lebih mudah dilakukan dan menciptakan efisiensi dalam memasarkan produk atau jasa.

“Agak sulit ya, hmm karena kalau kita ngelihatnya dari lokasi dan fasilitasnya pun masih sulit untuk gambarinnya, karena pasti masing-masing perusahaan sudah ada target marketnya sendiri sedangkan kalau kita sendiri target marketnya kan yang berhubungan dengan perkuliahan seperti di awal-awal semester banyak orangtua mahasiswa yang datang dan sewa mobil disini terus juga ketika ada acara-acara kampus biasanya ada juga yang sewa mobil untuk bawa barang atau jemput peserta gitu-gitu mas tapi juga ada orang yang mau berwisata orang yang apalagi ya acara pengantenan atau apa gitu jadi kita juga terima gitu hal hal yang kayak gitu jadi mmm masih susah sih untuk ngegambarin kalo mereka sebenarnya yang dicapai itu seperti apa” (Wawancara Putri pemilik rental mobil Nayfa, 2017).

Disamping itu hal penting seperti rekomendasi konsumen akan menentukan pembelian, perilaku konsumen cenderung akan melakukan pembelian apabila mengetahui rating atau review yang diberikan kepada rental mobil melalui informasi konsumen lain ataupun sarana media informasi yang tersedia seperti Google review.

“Sekarang sih menurut saya yang penting juga itu penilaian konsumen setelah pake rental mobil kita, itu biasanya ada di Google” (Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

“Mungkin nama baik yang jadi tujuan utama bagi kita mas, karena kalo masalah harga juga kita ngikut harga pasar, kita juga gamau semena-mena masang harga supaya tidak menjatuhkan harga pasar itu juga tidak menaikkan harga pangsa pasar, menaikkan justru menjadi boomerang, jadi

menurut saya review itu hal yang sangat penting sekarang” (Wawancara Faisal manajer rental mobil Aska, 2017).

Dalam hasil analisis framework persaingan pada indikator pertama yaitu future goals dalam lingkungan industri dapat disimpulkan secara umum pelaku usaha rental mobil di Kota Malang memiliki tujuan untuk mencari keuntungan. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan peningkatan jumlah okupansi atau tingkat hunian dimana perlunya penerimaan jumlah konsumen atau tamu yang menyewa lebih banyak dari sebelumnya dengan menentukan segmen dan target pasar sehingga memudahkan pelaku usaha untuk mengetahui metode yang tepat untuk memasarkan produk dan jasa.

4.3.2 Asumsi Persaingan

Setelah itu para pelaku usaha rental mobil di Kota Malang diminta untuk menjabarkan dalam pandangan mereka bagaimana asumsi-asumsi pesaing dalam menghadapi persaingan, diantaranya asumsi pesaing terhadap perusahaan mereka dan asumsi pesaing terhadap lingkungan persaingan. Beberapa rental mobil mengungkapkan bahwa pesaing lebih agresif bersaing dalam masalah harga dan pemasarannya, hal ini dapat dibilang wajar karena dalam suatu persaingan sebuah perusahaan akan dituntut untuk lebih unggul dibanding perusahaan lainnya dan menjadi penguasa pasar dalam industrinya dan penentuan strategi harga dan strategi pemasaran adalah suatu hal yang krusial. Selain itu pengalaman bisnis juga menentukan, artinya rental mobil yang sudah menjadi besar saat ini berawal dari usaha yang lebih kecil lalu berkembang hingga sekarang dan

diasumsikan lebih mengetahui persaingan bisnis rental mobil di Kota Malang.

“Pesaing sendiri itu ga ada sih yang begitu agresif ya mungkin kita disini kan ingin maju sama sama juga jadi semuanya itu ya sewajarnya bersaing gitu masalah banting harga dan iklan gitu saya kira wajar lah” (Wawancara Eka manajer rental mobil Wisnu, 2017).

“Sepertinya harus ditanggapi secara agresif juga ya, soalnya kan ada rental mobil yang masih baru tapi sekarang sudah besar. Ini juga karena masalah modal sih karena mereka mungkin punya modal awalnya besar jadi lebih mudah dalam perkembangannya, kalo kita ga tanggapi secara agresif ya mereka akan terus berkembang terus kalah saing kita” (Wawancara Putri pemilik rental mobil Nayfa, 2017).

“Menurut saya kenapa pesaing sekarang lebih agresif ya karena perkembangan jaman juga dan banyaknya wisatawan yang ke Kota Malang, saking agresifnya mereka sampai menabrak batasan gitu ya hahaha, misalnya peraturan untuk sewa mobil jadi lebih mudah, ya tapi balik lagi sih, semuanyaitu ada plus minusnya, kalau peraturan sewanya dipermudah otomatis resiko juga lebih tinggi kan jadi harus lebih pintar pilih-pilih konsumen juga, tapi disisi lainnya konsumen mungkin akan bilang sewa disini aja lebih mudah dan lain-lain. Jadi semacam dipromosiin secara gratis gitu haha.” (Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

Tetapi, terdapat suatu keunikan dalam persaingan rental mobil di Kota Malang, yaitu ke “agresif” an persaingan tidak menjadi suatu penghalang bagi masing-masing pelaku usaha untuk mendapatkan konsumen, sebaliknya hubungan antara satu rental mobil dengan rental mobil lainnya menciptakan

jalur distribusi baru sehingga konsumen tetap berada dalam lingkungan industri rental mobil. Hal ini juga berpengaruh pada pertumbuhan industri rental mobil, apabila satu rental mobil mendapatkan permintaan kendaraan lebih dari kapasitas yang mereka dapat sediakan maka rental mobil tersebut akan memberikan rekomendasi rental mobil lainnya sehingga konsumen tetap menggunakan jasa penyewaan rental mobil, apabila hal tersebut ditanggapi dengan memberikan rekomendasi jenis transportasi lain maka sekiranya pertumbuhan rental mobil tidak akan secepat saat ini. Namun, persaingan secara agresif dalam industri rental mobil di Kota Malang dapat berdampak negatif berdasarkan keterangan Fadhil terdapat rental mobil yang melanggar etika dalam melakukan usaha contohnya terdapat rental mobil yang membuat akun Google untuk memberikan rating terbaik di rentalnya sendiri.

“Kita sama-sama bertarung istilahnya mas tapi gimana ya cara ngejelasinnya, diantara kita ga ada yang saling senggol gitu dan saling ngejatuhin satu sama lain jadi asumsinya ya berjuang untuk usaha sendiri semaksimal mungkin” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

“Kalo pesaing itu sendiri cenderung apa ya bisa dibilang biasa aja gitu, soalnya didaerah sini kan kita juga deket sama beberapa rental mobil tapi mereka juga biasa aja gitu malah kita suka oper operan tamu gitu lumayan sering” (Wawancara Raditiya manajer rental mobil Raditiya, 2017).

“Pesaing karena saya melihatnya per apa ya per wilayah lah ya persaingan rental mobil itu, disini itu ada Dirgan, ada Econo ya sejauh ini

kita baik baik aja hahaha justru kalo mereka kelebihan pelanggan atau kita kelebihan pelanggan kita sama sama oper operan” (Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

Disamping itu persaingan merupakan dorongan utama bagi para pelaku usaha untuk berlomba lomba dalam penguasaan pasar, dengan adanya pesaing maka pelaku usaha dapat membandingkan kualitas, pelayanan, fasilitas, serta harga yang ditetapkan untuk bersaing.

“Sebenarnya kalo pesaing itu adalah motivator buat kita jadi saya rasa ya rental mobil dengan rental mobil itu tidak ada yang membandingkan ini dengan ini gitu, kalo bicara dengan profesionalitas kerja pesaing itu tidak saling menjatuhkan tapi buat saya itu jadi motivator” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa's, 2017).

Dalam hasil analisis framework persaingan pada indikator ke dua yaitu future goals dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa:

1. Persaingan rental mobil di Kota Malang secara umum agresif melalui harga dan advertising.
2. Persaingan yang agresif menciptakan dampak negatif dan positif.

Dampak negatif yang ada yaitu pelanggaran etika pada rental mobil tertentu yang memanipulasi rating dengan membuat akun Google palsu dan memberi rating terbaik pada rental mobilnya. Dampak positif persaingan adalah hubungan rental mobil satu dengan lainnya menciptakan saluran distribusi baru dan memotivasi para pelaku usaha untuk terus berkembang.

4.3.3 Kapabilitas

Kapabilitas dalam menjalankan bisnis merupakan salah satu hal penting dalam implementasi strategi. Assauri (2013) menyatakan bahwa kapabilitas pada dasarnya menggambarkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumberdayanya. Kapabilitas juga merupakan tolak ukur organisasi dalam menunjukkan kemampuan memanfaatkan dan mengeksplorasi sumberdayanya, dalam hal ini kapabilitas tidak hanya mengandalkan hanya beberapa kemampuan fungsional namun kapabilitas persaingan dinilai dari keseluruhan yaitu bagaimana suatu organisasi atau perusahaan mampu membangkitkan dan mengembangkan sumberdaya yang dimiliki menjadi alat utama dalam menghadapi persaingan.

Pembahasan kapabilitas persaingan rental mobil di Kota Malang narasumber mayoritas menilai kemampuan untuk bersaing secara umum dengan tidak memisahkan fungsional pesaing satu sama lainnya, seperti rental mobil Tiga Dara mengatakan bahwa pesaing di Kota Malang memiliki kapabilitas dimana fasilitas dan jumlah kendaraan menjadi tolak ukur kemampuan pesaing untuk dapat bersaing. Selain itu rental mobil Nahwa berpendapat kapabilitas dinilai bagaimana *intention* dan perkembangan rental mobil menjadi salah satu tolak ukur bahwa persaingan antar rental mobil di Kota Malang dinilai memiliki kapabilitas yang bagus.

“Oh jelas luar biasa pesaing luar biasa contohnya Aska itu wah fasilitasnya kan jumlah kendaraan banyak terus fasilitasnya bagus banget gitu terus ada Raditiya denger denger punya pengacara gitu wah sangat

mampu bersaing gitu” (Wawancara Agus pemilik rental mobil Tiga Dara, 2017).

“Mampu mas, mampu saya liat rental mobil di Malang itu wah sudah ini sekali sudah layak sekali ga seadanya ya banyak berkualitas dan emang niat untuk menjadi rental mobil gitu ga kayak dulu mungkin masih banyak yang kurang ya tapi untuk sekarang wah semua mampu” (Wawancara Herlambang manajer rental mobil Nahwa’s, 2017).

Sedangkan beberapa rental mobil mengatakan bahwa kapabilitas juga dapat diukur melalui perspektif konsumen dimana rental mobil akan dapat dikatakan memiliki kapabilitas apabila dapat memberikan kenyamanan kepada konsumen.

Penilaian kapabilitas juga dilakukan melalui tolak ukur human resource yang dimiliki oleh pesaing, salah satunya rental mobil. Econo dan Malangin yang mengatakan bahwa pengelola atau pemilik memiliki pemahaman dan pengalaman dalam menjalankan bisnis rental mobil, pengalaman dalam organisasi merupakan salah satu hal penting selain penguasaan teknis dan skill.

“Hampir kalo dari saya liat 75% mereka mampu kebanyakan yang saya kenal pemiliknya itu berpengalaman dalam mengelola rental mobil itu” (Wawancara Fadhil manajer rental mobil Econo, 2017).

“Ya semua juga kembali ke ini ya mas kembali ke manajemen sendiri sendiri saya pikir dalam waktu dua tiga tahun kita masih kompetitif mampu untuk bertahan” (Wawancara Alfian manajer rental mobil Malangin, 2017).

Selanjutnya penilaian kapabilitas pesaing menurut rental mobil Dirgan yaitu bagaimana perusahaan dapat mengolah perputaran uang dalam menjalankan usaha dimana rental mobil harus mampu mendapatkan pemasukan untuk memenuhi biaya tetap yang dikeluarkan yaitu dengan cara mendapatkan konsumen sebanyak banyaknya sehingga pemasukan dapat digunakan untuk memenuhi pembayaran gaji karyawan, pemeliharaan fasilitas, biaya listrik, dan sebagainya.

“Di rental mobil itu beda ya sama jenis bisnis lain, disini itu tanggungannya besar butuh maintenance butuh pemeliharaan, kendaraan ke isi berarti bisa buat bayar gaji bisa buat bayar listrik bisa buat servisnya juga, mau gamau kendaraan itu harus kesewa, ga kesewa satu minggu aja bakal pusing dan heran gitu kenapa kendaraan kok ga kesewa, itu yang menjadi tanggungan kalo menilai mampu atau tidaknya mereka harus mampu supaya beban itu bisa hilang” (Wawancara Amanda manajer rental mobil Dirgan, 2017).

Dalam hasil analisis framework persaingan pada indikator ke tiga yaitu kapabilitas dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa :

1. Fasilitas, jumlah kendaraan, *intention*, dan kemampuan berkembang menjadi tolak ukur rental mobil di Kota Malang dalam penilaian kapabilitas.
2. Pemilik dan pengelola menjadi salah penentu kapabilitas rental mobil di Kota Malang dikarenakan pengalaman, penguasaan teknis, dan skill diindikasikan sebagai alat penentu kapabilitas usaha.

4.4 Pembahasan Hasil Analisis

Berdasarkan analisis penelitian menggunakan Porter's *Five Forces* dapat dikatakan bahwa potensi usaha rental mobil di Kota Malang cukup tinggi namun kemampuan bersaing rental mobil di Kota Malang tidak maksimal. Hal tersebut berdasarkan keadaan (1) tingkat persaingan tinggi namun diferensiasi lemah, (2) kekuatan pembelian tinggi tidak dimanfaatkan dengan baik (3) tidak adanya antisipasi terhadap pesaing dan pendatang baru.

1. Tingkat persaingan yang tinggi namun diferensiasi lemah

Tingkat persaingan rental mobil di Kota Malang dikatakan tinggi berdasarkan jumlah rental mobil yang seimbang serta pertumbuhan industri yang cepat. Selain itu rental mobil dikatakan lebih unggul dibandingkan dengan penggunaan jenis transportasi lainnya. Namun disisi lain diferensiasi yang ada tidaklah banyak atau dapat dikatakan lemah. Rental mobil di Kota Malang hampir seluruhnya hanya menerapkan strategi diferensiasi berdasarkan harga dan pelayanan. Strategi diferensiasi yang sukses menurut Ferdinand (2003) haruslah mampu untuk (1) menghasilkan nilai pelanggan, (2) memunculkan persepsi yang bernilai khas, (3) tampil sebagai wujud berbeda yang sulit ditiru. Selanjutnya terdapat diferensiasi produk, kualitas pelayanan dan citra. Pelaku usaha tidak harus menerapkan seluruh diferensiasi. Strategi diferensiasi yang dibangun haruslah sesuai dengan kemampuan dan kapabilitas perusahaan.

a. Diferensiasi Produk

Untuk diferensiasi produk hal utama yang harus diperhatikan adalah kemampuan modal untuk merubah sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Kotler (2008) yaitu (1) bentuk, (2) fitur, (3) kualitas kinerja, (4) mutu kesesuaian, (5) daya tahan, (6) keandalan, (7) mudah diperbaiki, (8) gaya, (9) *design*. dalam menerapkan diferensiasi produk akan membutuhkan modal yang lebih besar dibandingkan dengan pilihan diferensiasi lainnya, hal ini dikarenakan diferensiasi produk akan lebih berkaitan dengan bentuk fisik seperti kendaraan yang disediakan dan kenyamanan tempat mengingat usaha rental mobil sangat membutuhkan modal yang sangat besar untuk merubah bentuk fisik.

b. Diferensiasi Kualitas Pelayanan

Selanjutnya adalah kualitas pelayanan. Tentu saja hal ini dalam penelitian dikategorikan sebagai hal yang sangat penting. Alasan utamanya adalah bahwa rental mobil merupakan usaha yang bergerak di bidang jasa dimana dibutuhkan kualitas pelayanan yang baik. Menurut Zeithaml dan Berry dalam Tjiptono (2001) hal dasar untuk mengerti kualitas pelayanan adalah dengan memahami dua hal utama yaitu jasa yang dirasakan (*perceived service*) dan jasa yang diharapkan (*expected service*). Lebih lanjut lagi dalam memaksimalkan kualitas pelayanan menurut Gaspersz (2002) terdapat sepuluh hal yang harus dipahami yaitu (1) ketepatan waktu, (2) akurasi pelayanan, (3) kesopanan dan keramahan, (4) tanggung jawab, (5) kelengkapan, (6) kemudahan dalam mendapatkan

pelayanan, (7) variasi model pelayanan, (8) fleksibilitas, (9) kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, (10) atribut pendukung pelayanan lainnya.

Bagi para pelaku rental mobil dengan keterbatasan modal dapat mengkombinasikan sedikit dari strategi diferensiasi produk dengan memaksimalkan strategi diferensiasi pelayanan. Hal tersebut tentu saja akan lebih mudah dilaksanakan namun butuh perencanaan dan riset lebih matang tentang bagaimana kualitas pelayanan yang diharapkan konsumen yang menggunakan rental mobil di Kota Malang

c. Diferensiasi Citra Produk

Kotler dan Armstrong (2007) menyatakan brand image adalah himpunan keyakinan konsumen mengenai berbagai merek. Citra yang penting bagi seorang konsumen adalah citra yang dirasakan memiliki perbedaan dari citra pesaing. Dalam hal ini citra yang dimaksud berupa image dari produk dan perusahaan. Para pembeli memiliki tanggapan berbeda terhadap citra perusahaan atau merek. Para pelaku usaha yang tidak menciptakan hubungan antara penciptaan citra dan penjualan produk sering kali tidak melakukan pekerjaan yang baik.

Menurut Sergio Zyman (2000), banyak perusahaan yang sukses dalam menjual produk karena produk mereka memiliki citra jelas yang menentukan posisi mereka di titik yang secara potensial menarik dalam pilihan konsumen yang begitu banyak. Menurut Trout, J. (2000), kebanyakan perusahaan yang sukses adalah mereka-mereka yang “memiliki kata” yang menempati tempat spesial dalam benak konsumen.

Proses pencitraan harus membangun, memaksimalkan, memanfaatkan, dan mengeksploitasikan kekuatan dan kelemahan setiap elemen citra untuk memastikan bahwa merek itu memiliki prospek yang baik secara terus-menerus. Keterkaitan konsumen pada suatu merek akan lebih kuat apabila dilandasi pada banyak pengalaman atau penampakan untuk mengkomunikasikannya sehingga akan terbentuk citra merek.

Citra merek yang baik akan mendorong untuk meningkatkan volume penjualan dan citra perusahaan. Citra produk dapat diciptakan dari komunikasi melalui iklan dan media promosi lainnya, termasuk *public relation* dan *event sponsorship*.

Iklan dianggap mempunyai peran terbesar dalam mengkomunikasikan citra sebuah produk namun penting pula untuk dicatat bahwa membangun citra tidak hanya melalui proses komunikasi melalui iklan ataupun media lainnya. Memang hal tersebut berperan penting dalam membangun citra namun hal penting yang harus diperhatikan adalah produk yang berkualitas dan penerapan harga yang tepat sangat mendukung citra yang dikomunikasikan melalui iklan atau media lainnya.

2. Kekuatan pembelian tinggi tidak dimanfaatkan dengan baik

Selanjutnya dalam penelitian ini terdapat kekuatan pembelian tinggi dalam persaingan rental mobil di Kota Malang namun tidak dimanfaatkan dengan baik oleh pelaku usaha rental mobil. Perkembangan pariwisata mendorong rental mobil dan menjadi peluang utama bagi rental mobil untuk semakin berkembang. Namun hal itu hanya dimanfaatkan oleh pelaku usaha rental

mobil hanya sekedar melakukan penjualan tanpa memperhatikan keberlanjutan hubungan antara pelaku usaha dan konsumen. Banyak pelaku usaha melupakan tentang suatu tren memiliki titik jenuh begitu pula tren pariwisata di Kota Malang. Hal tersebut harus diwaspadai bahwa pemeliharaan hubungan antara pelaku usaha dan konsumen merupakan isu utama yang harus dipecahkan dikarenakan penggunaan rental mobil di Kota Malang sangat bergantung pada tren pariwisata Kota Malang.

Dalam hal ini strategi yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan *customer relationship management* (CRM). Menurut Buttle (2007) CRM adalah strategi inti dalam bisnis yang mengintegrasikan proses proses dan fungsi fungsi internal dengan semua jaringan eksternal untuk menciptakan serta mewujudkan nilai bagi para konsumen secara profitabel. Hal tersebut lebih lanjut dapat dilakukan dengan cara mengenali dan menganalisis pelanggan tentu saja hal ini berhubungan dengan administrasi tentang konsumen yang loyal. Lalu dibutuhkan penggudangan data, tujuannya adalah untuk memperjelas dan mempermudah data pelanggan.

Hal yang dapat dilakukan selanjutnya adalah memilih output interaksi antara konsumen dan perusahaan, dalam hal ini pelaku usaha tentu saja dihadapkan pada pilihan yaitu penggunaan sistem informasi yang canggih atau sederhana. Pilihan tersebut berdasarkan pertimbangan kemampuan dan kapabilitas perusahaan dalam pengadaan CRM. Tentu saja akan lebih banyak dibutuhkan modal untuk pengadaan sistem informasi yang canggih namun dengan adanya alternatif lainnya tidak menutup kemungkinan perusahaan

untuk menerapkan strategi CRM yaitu dengan menggunakan komunikasi telpon biasa, melalui SMS, ataupun platform sosial media seperti Instagram, Twitter, Facebook dan chat pendukung seperti Whatsapp, Line, dan lainnya. Lalu tahapan selanjutnya adalah pengadaan program bagi pelanggan dimana hal ini merupakan core program dari strategi CRM. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pengadaan potongan harga bagi pelanggan, menggunakan membership, menyediakan gift khusus pelanggan, dan pelayanan tambahan yang hanya dikhususkan bagi pelanggan. lalu tahap terakhir adalah pengembangan dan evaluasi apakah strategi CRM yang sudah dilakukan memberikan pengaruh atau tidak serta apa saja yang harus diperbaiki.

3. Tidak adanya antisipasi terhadap pesaing dan pendatang baru

Permasalahan terakhir adalah tidak adanya antisipasi terhadap pesaing dan pendatang baru. Hal ini berdasarkan keterangan bagaimana respon rental mobil di Kota Malang terhadap pesaing dan pendatang baru. Untuk mengatasi masalah ini rental mobil di Kota Malang harus menyadari terlebih dahulu bahwa industri rental mobil berada dalam industri yang sudah matang. Untuk menghadapi persaingan industri dalam kondisi kematangan dapat menerapkan strategi oleh Porter (1995) dengan cara (1) memperkuat struktur industri, (2) memahami faktor eksternal untuk berkembang, (3) memperkuat *barriers to entry*. Yang dimaksud dengan memperkuat struktur industri ialah dengan cara menguasai isu-isu strategis para pesaing dan pendatang baru. Seperti kebijakan produk, pendekatan pasar, dan kebijakan harga.

Selanjutnya adalah memahami faktor eksternal untuk berkembang. Hal tersebut berupa ancaman dan peluang. Artinya pelaku usaha harus lebih mempertajam analisis mengenai ancaman dan peluang, tidak hanya melakukan usaha berdasarkan insting dan keadaan persaingan yang ada, pelaku rental mobil tidak boleh menerima persaingan sewajarnya begitu saja namun harus diadakan pengembangan, walaupun keadaan persaingan antar rental mobil menurut pelaku usaha dalam kondisi baik dan *fair*.

4.5 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian analisis daya saing rental mobil di Kota Malang terdapat beberapa keterbatasan penelitian. Beberapa pernyataan narasumber terkait dengan pertanyaan dianggap tidak selaras dikarenakan beberapa narasumber kurang memahami istilah atau pengertian beberapa teori yang terkandung dalam indikator untuk mengetahui persaingan seperti membedakan ragam dan diferensiasi lalu kekuatan pembelian dengan loyalitas pelanggan, oleh karena itu dalam penelitian ini salah satunya untuk mengolah data digunakan teknik analisis data berupa *data condensation* atau kondensasi data dimana beberapa pernyataan konsumen tidak dimasukkan dan dibahas dalam bab empat karena pernyataan dianggap tidak relevan.

Lalu keterbatasan selanjutnya ialah beberapa pernyataan perlu dikaji lebih lanjut oleh pihak lain selain pelaku usaha rental mobil di Kota Malang. Diperlukan pendapat dan perspektif konsumen dikarenakan pernyataan tidak dapat dibenarkan oleh pelaku usaha saja dalam penelitian ini. Hal tersebut berupa *switching cost* dimana dalam mengkaji hal tersebut pandangan dan perspektif

konsumen sangat dibutuhkan dan juga mengenai kenyamanan dalam menggunakan jasa rental mobil. Selanjutnya mengenai isu kebijakan pemerintah yang membutuhkan klarifikasi lebih lanjut oleh pihak yang bertanggung jawab mengenai kebijakan rental mobil di Kota Malang. Oleh karena itu bagi para pembaca yang ingin melakukan penelitian sejenis disarankan untuk melibatkan konsumen mengenai *switching cost* dan kenyamanan pelayanan dan pihak yang bertanggung jawab mengenai kebijakan pemerintah terkait rental mobil di Kota Malang.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menyediakan informasi tentang kondisi mengenai persaingan dan strategi bersaing pelaku usaha rental mobil di Kota Malang dengan menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara memaparkan fakta-fakta yang tersedia apa adanya tanpa menarik kesimpulan dalam penyajian data. Terdapat beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis Porter's *Five Forces*, industri rental mobil di Kota Malang memiliki jumlah pesaing yang lumayan banyak yaitu lebih dari 25 rental mobil disertai dengan pertumbuhan industrinya yang cukup pesat. Lalu, Kekuatan pembelian masyarakat di Kota Malang mempunyai karakteristik yang berbanding positif dengan keadaan pariwisata di Kota Malang sehingga dapat disimpulkan hal ini mendukung para pelaku rental mobil untuk semakin gencar dalam mencari pelanggan. Disamping itu didapatkan kesimpulan baru bahwa keadaan rental mobil di Kota Malang juga didukung oleh jumlah perguruan tinggi di Kota Malang ini sendiri sehingga berdampak pada peningkatan penawaran dan pembelian terutama pada saat-saat tertentu seperti saat penerimaan mahasiswa baru, pendaftaran ulang, wisuda, kedatangan keluarga yang dari luar kota, serta akhir pekan. Setelah itu ancaman jasa pengganti bagi beberapa rental mobil di Kota Malang berasal

dari transportasi online dan taksi. Namun beberapa rental mobil menyatakan ancaman transportasi online tidak begitu berarti dikarenakan perilaku konsumen yang biasanya membutuhkan fleksibilitas untuk berkeliling wilayah Malang oleh sebab itu beberapa pelaku usaha rental mobil berpendapat bahwa rental mobil dirasa lebih unggul dibandingkan dengan moda transportasi lainnya. Lalu, keadaan pemasok rental mobil di Kota Malang secara umum memiliki kemitraan bersama jasa bengkel. Tingkat keluar masuk antara pemasok dan rental di Kota Malang bernilai rendah karena kecenderungan rental mobil di Kota Malang untuk tidak beralih dari satu pemasok ke pemasok lainnya. Dan yang terakhir pendatang baru yang masuk ke dalam lingkungan persaingan rental mobil di Kota Malang akan lebih sulit dikarenakan adanya loyalitas pelanggan di setiap rental mobil yang dibentuk dari segmen dan target yang berbeda beda. Namun kesempatan bagi pendatang baru dinilai besar dikarenakan banyaknya mobil baru dengan harga yang murah dan juga dikarenakan tersedianya *distribution channel* yang sangat banyak disebabkan perkembangan teknologi selain itu diferensiasi rental mobil di Kota Malang dinilai rendah dan hanya beberapa rental mobil saja yang menerapkan strategi diferensiasi.

2. Pelaku usaha rental mobil di Kota Malang menyatakan strategi persaingan yang diterapkan oleh para rental mobil di Kota Malang berisi bermacam-macam fasilitas yang disediakan, harga yang berbeda-beda, jenis kendaraan yang tersedia. Namun, diferensiasi strategi yang diterapkan oleh rental mobil di Kota Malang dapat dikatakan kurang terlihat karena tidak ada satu pun

rental mobil yang benar-benar mempunyai ciri khas terkait citra dari produknya. Selain itu berdasarkan framework analisis persaingan dapat disimpulkan bahwa secara umum para pelaku usaha rental mobil mempunyai tujuan utama mencari keuntungan dengan meningkatkan jumlah okupansi, setelah itu dalam asumsi persaingan didapatkan hasil bahwa keadaan persaingan agresif melalui harga dan pemasaran dan menimbulkan dampak positif, yaitu terbukanya saluran distribusi yang baru dan dampak negatif yaitu pelanggaran etika. Dan yang terakhir dari segi kapabilitas para pelaku usaha didapatkan hasil bahwa fasilitas, jumlah kendaraan, intention, kemampuan berkembang dan pemilik atau pengelola menjadi penentu kapabilitas suatu rental mobil.

5.2 Saran

Saran yang dapat peneliti berikan sebagai bahan pertimbangan para pelaku usaha rental mobil di Kota Malang adalah:

1. Memperkuat pemahaman strategi diferensiasi dan meningkatkan potensi diferensiasi dengan memfokuskan pada diferensiasi citra produk. Pilihan strategi tersebut disesuaikan dengan kemampuan dan kepemilikan sumber daya masing masing rental mobil di Kota Malang.
2. Dalam menghadapi peluang yang begitu besar dengan kapabilitas yang ada maka rental mobil di Kota Malang dapat menerapkan pendekatan *customer relationship management* untuk dapat mengikat dan memperpanjang umur pembelian serta menjaga dan mengelola hubungan rental mobil dengan para pelanggan.

3. Bagi para peneliti yang ingin melanjutkan penelitian sejenis disarankan untuk melibatkan konsumen mengenai penilaian *switching cost* dan kenyamanan pelayanan serta pihak yang bertanggung jawab mengenai kebijakan pemerintah terkait rental mobil di Kota Malang.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Thobie Beltsazar Wiyana
 Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 19 Januari 1998
 Alamat : Jalan Kampung Dalam No. 22 Kebon
 Baru, Tebet, Jakarta Selatan 12830
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Agama : Kristen
 E-mail : thobiebw@gmail.com



Riwayat Pendidikan

1. 2002 – 2008: SDN Kebon Baru 03 Pagi
2. 2008 – 2011: SMPN 73 Tebet
3. 2011 – 2014: SMAN 9 Manado
4. 2014 – 2018: Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Pengalaman Organisasi dan Kepanitiaan

1. 2015-2016 : Staf Aktif Sumber Daya Manusia HMJM FEB UB
2. 2015 : Staf Transkoper Pelatihan Komunikasi 2015
3. 2015 : Staf *Supervisor* Management Days 2015
4. 2015 : Staf *Liaison Officer* Management Edutainment 2015
5. 2016 : Staf *Supervisor* Management Days 2016
6. 2016 : Staf Badan Logistik EST Brawijaya 2016
7. 2017 : Staf Greenpeace Malang

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan penyertaan-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Pesaingan Industri Rental Mobil di Kota Malang”**. Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, penulis menyampikan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Nurkholis, M.Buss., Ak., Ph.D. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Sumiati, S.E., M.S., C.S.R.S., C.F.P. sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Siti Aisjah, S.E., M.Si., CSRS., C.F.P. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Bapak Ainur Rofiq, SKom., SE., MM., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan ilmu, waktu dan kesabaran dalam membimbing penulis selama proses penyusunan skripsi.
5. Bapak Dr. Sudjatno, SE, MS selaku dosen penguji yang telah memberikan waktu untuk menguji hasil penelitian ini serta arahan yang berbentuk kritik dan saran membangun demi kesempurnaan penelitian ini.

6. Ibu Dr. Christin Susilowati, S.E., M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan waktu untuk menguji hasil penelitian ini serta arahan yang berbentuk kritik dan saran membangun demi kesempurnaan penelitian ini.
7. Kedua orangtua serta keluarga tercinta yang selalu mendoakan, membantu, dan mendukung penulis selama proses penyusunan skripsi.
8. Teman – teman penulis yang bersedia mendengarkan keluh kesah penulis selama menyelesaikan skripsi dan untuk segala dukungan dan motivasi yang diberikan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan tepat waktu.
9. Wanita-wanita yang sempat mewarnai kehidupan penulis di Kota Malang Raya ini sehingga lebih berwarna.

Penulis menyadari penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, Penulis membuka diri untuk segala saran dan kritik yang membangun sehingga menjadikan karya ini lebih baik. Penulis juga meminta maaf apabila terdapat kata – kata yang kurang berkenan terhadap pihak – pihak tertentu. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Malang, 22 Maret 2018

Thobie Beltsazar Wiyana

Analisis Persaingan Industri Rental Mobil di Kota Malang

Thobie Beltsazar Wiyana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

thobiebw@gmail.com

Ainur Rofiq, SKom., SE., MM., Ph.D.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

rofiq@ub.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh perkembangan rental mobil di Kota Malang yang semakin menjamur dengan potensi yang dapat dikembangkan untuk memajukan industri rental mobil di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kondisi persaingan rental mobil serta strategi bersaing yang digunakan dalam menghadapi persaingan rental mobil di Kota Malang.

Hasil penelitian ini berdasarkan konsep analisis *five forces* oleh Michael Porter menunjukan bahwa persaingan rental mobil di Kota Malang tergolong tinggi dan pertumbuhan yang pesat disertai potensi ancaman produk dan jasa lain seperti taksi, transportasi online, dan transportasi umum lainnya. Namun dalam penelitian ini ditemukan bahwa diferensiasi masih lemah dan pemanfaatan peluang belum maksimal. Oleh karena itu rental mobil di Kota Malang perlu mengembangkan strategi diferensiasi citra produk dan pengontrolan hubungan dengan konsumen.

Kata Kunci : Rental Mobil, Michael Porter, Five Forces, Kota Malang, Analisis

Strategi Strategi, Persaingan

Analysis of Rental Car Industry Competition in Malang City

Thobie Beltsazar Wiyana

*Faculty of Economics and Business Universitas Brawijaya Malang
thobiebw@gmail.com*

Ainur Rofiq, SKom., SE., MM., Ph.D.

*Faculty of Economics and Business Universitas Brawijaya Malang
rofiq@ub.ac.id*

ABSTRAK

This research is motivated by the development of car rental in Malang which is increasingly with the potential that can be developed to advance the car rental industry in Malang. This study used a descriptive qualitative method. The purpose of this study is to find out how the condition of car rental competition and competitive strategy used in the face of car rental competition in Malang.

The results of this study based on the concept of five forces analysis by Michael Porter showed that car rental competition in Malang city is high and rapid growth is accompanied by potential threats of other products and services such as taxis, online transportation, and other public transportation. But in this study found that the differentiation is still weak and the utilization of opportunities has not been maximized. Therefore, car rental in Malang city needs to develop product differentiation strategy and controlling relationship with the consumer.

Keywords: Car Rental, Five Forces, Malang City, Strategy, Analysis Strategy, Competition

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Lembar Pengesahan	
Surat Pernyataan	
Daftar Riwayat Hidup	i
Kata Pengantar	ii
Abstrak	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
 BAB I	 : PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
 BAB II	 : KAJIAN PUSTAKA
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Pengertian Strategi	12
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi	15
2.2.2 Manfaat Manajemen Strategi	17
2.3 Pengertian Daya Saing	18
2.3.1 Analisis Industri Porter's <i>Five Forces</i>	20
2.3.2 Porter's Generic Strategies	23
2.4 Framework Analisis Persaingan	25
2.4.1 Pergerakan Kompetitif	28
 BAB III	 : METODE PENELITIAN
3.1 Jenis Penelitian	32
3.2 Fokus Penelitian	34
3.3 Lokasi Penelitian	36
3.4 Subjek Penelitian dan Sumber Data	36
3.4.1 Proses Penentuan Informan	38
3.4.2 Informan Utama	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data	41
3.6 Teknik Analisis Data	42
3.7 Keabsahan Data	46
 BAB IV	 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
4.1 Kondisi Umum Rental Mobil di Kota Malang	48
4.1.1 Rental Mobil di Kota Malang	48

4.1.2 Kondisi Pariwisata.....	49
4.2 Analisis Lingkungan Porter's <i>Five Forces</i>	51
4.2.1 Persaingan Dalam Lingkungan Rental Mobil	51
4.2.1.1 Banyaknya Rental Mobil di Malang	51
4.2.1.2 Ragam Produk atau Jasa Pesaing	54
4.2.1.3 Pertumbuhan Industri	59
4.2.1.4 Diferensiasi dalam Lingkungan Industri	61
4.2.1.5 Biaya Tetap	65
4.2.2 Kekuatan Penawaran Pembeli	70
4.2.3 Ancaman Jasa Pengganti	75
4.2.4 Kekuatan Penawaran Pemasok	80
4.2.5 Ancaman Pendatang Baru	84
4.3 Framework Persaingan Rental Mobil di Kota Malang.....	96
4.3.1 <i>Future Goals</i>	96
4.3.2 Asumsi Persaingan	99
4.3.3 Kapabilitas	103
4.4 Pembahasan Hasil Analisis	106
4.5 Keterbatasan Penelitian	112
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	114
5.2 Saran	116
Daftar Pustaka	118
Lampiran	120

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
2.1	Penelitian Terdahulu	8
3.1	Daftar Informan yang Diwawancara	40
4.1	Daftar Harga Kesepuluh Rental Mobil	58
4.2	Persentase Perekonomian di Kota Malang	60
4.3	Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara	68
4.4	Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara	74
4.5	Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara	79
4.6	Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara	83
4.7	Ringkasan Deskripsi Hasil Wawancara	95



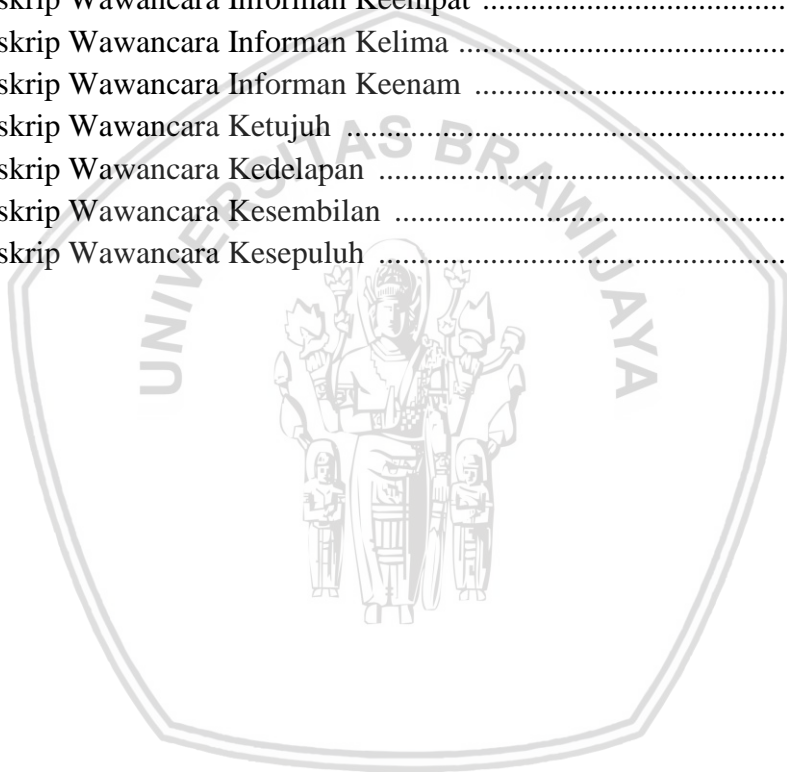
DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal.
2.1	Model Dasar Proses Manajemen Strategi	16
2.2	Michael Porter Five Forces Framework	21
2.3	Porter's Generic Strategies	24
3.1	Peta Persebaran Rental Mobil di Kota Malang	39
3.2	Model Analisis Interaktif	45
4.1	Peta Persebaran Rental Mobil di Kota Malang	48



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran	Hal.
1	Daftar Pertanyaan	120
2	Transkrip Wawancara Informan Pertama	122
3	Transkrip Wawancara Informan Kedua	127
4	Transkrip Wawancara Informan Ketiga	132
5	Transkrip Wawancara Informan Keempat	137
6	Transkrip Wawancara Informan Kelima	141
7	Transkrip Wawancara Informan Keenam	146
8	Transkrip Wawancara Ketujuh	151
9	Transkrip Wawancara Kedelapan	156
10	Transkrip Wawancara Kesembilan	160
11	Transkrip Wawancara Kesepuluh	165



DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. 2005. *Managing Brand Equity: Capitalizing on The Value of a Brand Name*. United States of America : The Free Press.
- Abdullah, Petter. 2002. *Daya Saing Daerah Konsep dan Pengukurannya di Indonesia*. Yogyakarta : BPFE.
- Arnold, D. 1992. *The Handbook Of Brand Management The Economist Books. International Management Series*. Massachusetss: Perseus Books.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Bps.go.id diakses pada Januari 2018.
- Buttle, Francis. 2007. *Customer Relationship Management (Manajemen Hubungan Pelanggan)*. Jakarta : Bayumedia.
- Candra, Sevenpri. 2011. *Aplikasi Model Lima Kekuatan Porter Pada Restoran Drupadi, Skripsi*. Universitas Bina Nusantara.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta : Salemba Empat.
- Google Map app. Access November 2017.
- Grede, Robert dan Zyman, Sergio. 2000. *Product Differentiation*. Alih Bahasa, Bambang Lukmansyah. Jakarta : PT. AKP Group.
- Griffin, Jill. 2003. *Customer Loyalty: Menumbuhkan Dan Mempertahankan Pelanggan*. Jakarta: Erlangga.
- Guba, Egon G., and Yvonna S. Lincoln. 1994. *Competing Paradigms in Qualitative Research dalam Norman K. Denzim and Yvonna S. Lincoln (eds). Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications.
- Hitt, Michael A. et al., 2009. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hunger, David K. dan Thomas L. Wheelen. 2010. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Jatmiko, RD, 2004, *Manajemen Strategik*, Edisi Pertama. Malang: UMM Press.

- Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 12. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Kottler, Philip, Keller, Kevin Lane. 2008. *Manajemen Pemasaran. Edisi Kedua Belas*. Jilid 1. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Kriyantono, Rachmat. 2009. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Malang: Prenada Media Group.
- Miko. Januari 2015. *Wisatawan Gencar Ke Kota Malang*. Malang : Radar Malang.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, 1994. *Qualitative data analysis*, 2nd ed. USA: Sage Publication.
- Moleong, L.J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Okka, 2015. *Kerjasama Kemitraan Sewa Mobil*, diakses pada Maret 2018, <http://www.okkarent.com/v2/kemitraan.html>.
- Porter, Michael E. 1995. *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Ries, Al and Jack Trout. 1987. *Positioning : Marketing Warfare*, Mc Graw-Hill, Inc. Jakarta: PT. Erlangga.
- Sugiyono.(2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata. , 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tarigan, Robinson. 2004. *Perencanaan Pembangunan Wilayah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tjiptono, Fandy. 2014. *Pemasaran Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.

LAMPIRAN 1

Daftar Pertanyaan

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?
2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?
3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?
4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

B. Analisis 5 Force Porter

1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?
2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?
 - a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?
 - b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?
 - c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?
 - d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?
 - e. Bagaimana biaya tetap (rata-rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?
3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?
 - a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?
 - b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?
 - c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?
 - d. Bagaimana Akses ke saluran distribusi rental mobil anda?
 - e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?
4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?
5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

6. Bagaimana kekuatan penawaran pemasok dalam persaingan bisnis?

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing Dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?
2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?
3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?
4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?
5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?



Transkrip Wawancara dengan Informan Pertama

Nama : Eka

Rental mobil : Wisnu

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Emm paham atau engga ya harus ya hahaha, soalnya kan di Malang banyak bermunculan juga dua tahun tiga tahun belakangan ini wah suhat ini udah kayak daerahnya tempat nongkrong penginapan juga udah mulai menjamur ya perkembangannya ya bisa dibilang pesat banget deh, kalo ga paham persaingan ya kegeser pasti haha.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?

Kalau strategi yang penting sih tetep ini ya jaga konsistensi ya jadi kalo mau murah-murahan harga pasti ada yang lebih murah tapi kalo kualitas yaitu yang kita jaga meskipun rental mobil Wisnu cuma 12 kendaraan tapi istilahnya dalemannya ga kalah sama yang lain ya.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Yang pasti ini ya kita ngikutin perkembangannya teknologi informasi, jadi kayak sosmed, penjualan online kayak gitu gitu deh, jadi istilahnya ga cuma jualan disini jualan di online juga, memperluas pasar lah istilahnya.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Kalo sesuai target terus engga ya, pasti sulit hahaha. Tapi yang pasti kalo awal awal bertahan aja sudah bagus ya tamu balik kesini aja udah merasa senang gitu hahaha.

B. Analisis 5 Force Porter

1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Diferensiasi mungkin ya kalo strategi harga dari 2014 Wisnu harganya sampe sekarang juga ada kenaikan harga cuma tetep di 250 sampe 300 cumadi ini sih

peak season ya peak season mungkin kayak di idul fitri nah kayak gitu cuman cuman itu aja sih naiknya gitu aja diferensiasi intinya.

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?

a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?

Jumlah pasnya saya kurang tau, tapi yang jelas rental mobil sekarang sudah sangat banyak sampai di daerah terpencil pun ada rental mobil, kalo kira-kira mah rental mobil di Malang kotanya ya menurut saya sekitar 20 sampe 30 an lah ya hahaha. Segituan lah mungkin sekarang.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Mungkin kalo di Malang banyaknya sekedar sewa mobil yang biasa ya kaya avanza dan lain-lain, ya kira kira gitu aja tapi banyak kalo dihitung-hitung.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Sangat cepet banget tiga tahun aja udah kayak gini ya luar biasa cepet banget karena batu malang juga jadi destinasi wisata juga ya.

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Kalo fasilitas dan pelayanan kalo yang saya tau sih jarang ada yang mendalami ya, hmm paling jenis kendaraan dan pelayanan pasti ya untuk rental mobil bisa diliat sendiri lah kalo soal harga ya kayak yang saya bilang tadi mungkin ga terlalu jauh lah bedanya, beda beda tipis

e. Bagaimana biaya tetap (rata-rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Sejauh ini ya mungkin kalo diliat liat ya pasti konsumen ada yang mau pake taksi online ada juga yang banyak ke rental mobil ya tapi kita juga harus makin ningkatin kualitas lah ya supaya dilirik gitu, yang paling sangat nguntungkan dari kita ya dari segi fleksibelnya sih dan tamu kalo yang mau pergi jauh kaya pantai gitu pasti lebih milih rental mobil sih.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?

Dulu kita pernah ada customer selalu nyewa disini dan saking seringnya kita juga sampe akrab, kaya keluarga sendiri malah hahaha, karena kita mengutamakan keramah tamahan ya tamu itu menurut saya di Wisnu bakal banyak yang sering balik sih hahaha lumayan lah pelanggan disini banyak yang bolak balik terus dan kita anggap seperti keluarga sendiri tamu itu.

b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?

Jelas kayak yang saya udah jelasin tadi pertamanya yang bikin beda dari yang lain pelayanan juga kita berusaha semaksimal mungkin ya menganggap seperti keluarga harga pun kita sesuaikan dengan fasilitas, jadi ya orang dapet langsung ngeliat gitu harga sebanding fasilitas bagus.

c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?

Dulu awal awal ini kan tanah punya kenalan dan suhat dulu juga wah ga ada apa apa disini hahaha jadi ga semahal sekarang ya sekarang gila gilaan ditambah lagi kalo beli kendaraan ya hampir 1m-an lah mas ya kira kira segitu.

d. Bagaimana akses ke saluran distribusi rental mobil anda?

Kalo penjualan sendiri ya kita ada penjualan dari orang ke orang langsung ya pasti awal awal pake brosur terus ikut ikut sponsorin acara kuliah gitu ya selain itu pas lagi booming online marketing gitu kita ikutan dan alhamdulillah sangat membantu sekali itu.

e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?

Engga sih mas ga ada yang membebani kalo kebijakan ya, sejauh ini kalo taat sama aturan ya lancar lancar aja, reklame, pajak dan lain lain justru kalo ga salah Kota Malang itu bikin aplikasi ya buat ngebantu pariwisata ada fitur penyewaan mobil juga jadi gampang gitu kalo ga salah masih rencana apa udah ada gitu di playstore.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Meskipun hari-hari biasa Wisnu ini kan cukup strategis ya tempatnya di dekat jalan besar yang aksesnya gampang, dekat kampus juga ya jadi gampang dicari setiap hari pasti selalu ada aja yang nyewa ya alhamdulillah, paling ya itu hari libur besar gitu makin rame itu pasti.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Kalo diperhatiin selama sejauh ini konsumen ada yang mau pake taksi online ada juga yang banyak ke rental mobil ya tapi kita juga harus meningkatkan kualitas agar dilirik gitu, yang paling nguntungin dari kita ya dari segi fleksibelnya sih dan tamu kalo yang mau pergi jauh kaya pantai gitu pasti lebih milih rental mobil sih.

6. Bagaimana kekuatan penawaran pemasok dalam persaingan bisnis?

Waduh kalo pemasok gitu ya mas di jasa rental mobil susah ya maksudnya mungkin yang ngebantu bisnis ini ya kayak bengkel gitu ya ada kita kerja sama terus website paling ya itu aja sih mas.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing Dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?

Hahaha agak bingung ya, kalau maksudnya pesaing maunya apa gitu menurut saya mah hampir semuanya tujuannya sama nyari untung kita sama sama bisnis nyari untung tapi selain itu juga nyari nama ya buat terus terusan dipake gitu.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Pesaing sendiri itu ga ada sih yang begitu agresif ya mungkin kita disini kan ingin maju sama sama juga jadi semuanya itu ya sewajarnya bersaing gitu masalah banting harga dan iklan gitu saya kira wajar lah.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

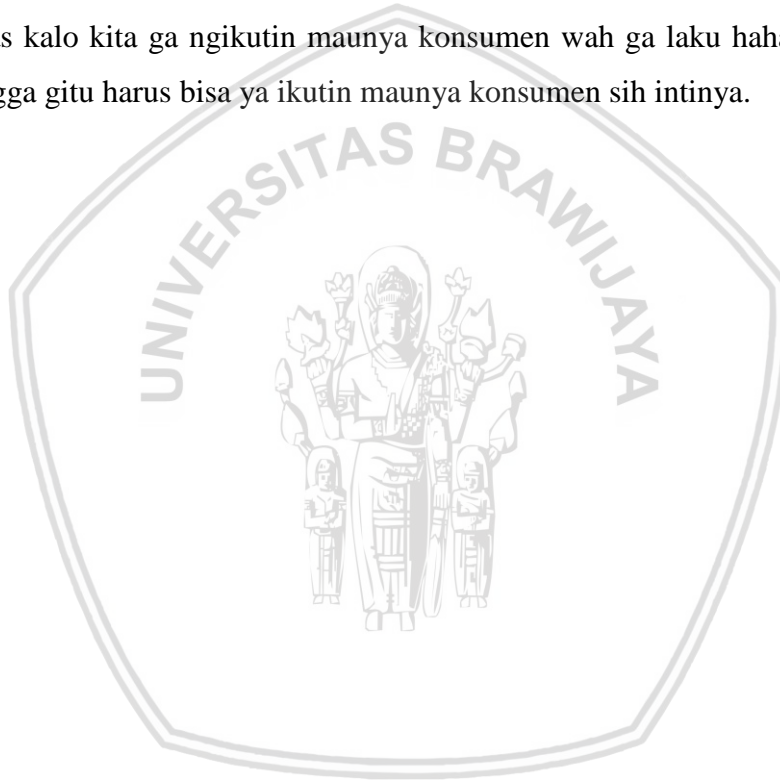
Wah kalo ini kurang paham sih mas, tapi paling ya dari harga dan pelayanan sama jenis kendaraan.

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Wah ya iya sekarang semuanya serba niat niat hahaha saya rasa juga bangun bisnis ga main main ya kapabilitas perlu banget dan di Malang sendiri yang bangun rental mobil pasti punya kapabilitas tapi sejauh mananya mungkin saya rada sulit nilai tapi ya itu dia saya rasa pasti punya kapabilitas.

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Bisa dilihat sendiri mas, sekarang kalo ga ngikutin ya pasti mati, contohnya aja kita pake website online itu dibanding kita gapake ya pasti beda ya terus fasilitas kalo kita ga ngikutin maunya konsumen wah ga laku hahaha pake supir atau ngga gitu harus bisa ya ikutin maunya konsumen sih intinya.



Transkrip Wawancara dengan Informan Kedua

Nama : Agus

Rental mobil : Tiga Dara

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Paham sekali, jadi gini kami sangat merasakan saya begitu luar biasa itu mungkin beberapa tahun belakang, awal awal pertama kami berdiri ini tahun 2011 kan belum begitu banyak rental mobil seperti ini, saya rasa dari setiap rental mobil semua fasilitas hampir sama, tapi kami disini menekankan keramahan jangan sulit untuk menyampaikan maaf dan terima kasih, dari hal hal tersebut itu Mas Thobie dampaknya luar biasa sangat luar biasa, tamu tamu akan sangat senang gitu ya, keramahan tadi itu yang jadi bahan pembicaraan konsumen kalo Tiga Dara rental mobil itu orangnya enak enak diajak ngobrol.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?

Untuk strategi sendiri ya mas kita jujur tidak seperti perusahaan besar gitu yang ada patokan tujuan dan lain lain gitu, tapi kita disini cukup memahami bagaimana memberikan pelayanan yang diinginkan dengan harga yang sesuai mungkin itu aja selain itu kita selalu ada brosur dan kartu nama mas, oh iya mas kami juga kerja sama dengan malang pos itu setiap hari kami dapet iklan gratis di baris iklan itu lumayan.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Seperti yang saya katakan tadi mas, dengan keramahan dan pelayanan kami itu yang membuat konsumen akan berkesan gitu, contoh misalnya kalo peak season gini ya Mas Thobie kan pasti banyak tamu datang ke Malang terus rental semua pasti penuh termasuk Tiga Dara ini nah kita sebisa mungkin membantu gitu kita punya kan daftar rental mobil lain nah dari situ kita rekomendasikan gitu kemana kemana beberapa itu senang gitu dibantu dan ya besok besoknya mereka datang lagi pas kendaraan kosong akhirnya betah gitu mas.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Sejauh ini ya masalah terbesar yang kita hadapi itu paling karena jumlah kendaraan kami hanya 14 jadi kalo lagi rame gitu kita kepengen gitu ya bisa dapet semuanya tapi ya ga mencukupi lagi gitu .

B. Analisis 5 Force Porter

1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Saya mengutamakan pelayanan dan terus berinovasi berkaitan dengan pelayanann ya mas karena fasilitas bagus kalo pelayanannya ga bagus ya mau apa mas.

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?

a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?

Gambaran kurang lebih 25 rental mobil di Kota Malang.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Sebenarnya secara umum sama gitu kebanyakan rental mobil yang biasa, tapi ada juga yang nyewain mobil gede kaya hilux atau elf tapi biasanya mobil gede harus sama supir nyewanya.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Wah sangat sangat mengejutkan ya mas rental mobil itu pertama kali berdiri sepi sekali mungkin bisa dihitung jari terus dibandingkan dengan sekarang ya wah bingung saya tapi masih ada aja yang bangun rental mobil.

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Kalo berbicara tentang diferensiasi yang paling jelas sih dari harganya ya walaupun ga beda terlalu jauh paling lima puluh sampai seratus ribu. Tapi kalo dilihat-lihat dari fasilitas sih juga mungkin ga terlalu beda satu dengan lain, soalnya kan kalo tentang perawatan mobilnya juga konsumen gabisa tau mas hahaha.

e. Bagaimana biaya tetap (rata rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Untuk biaya seperti itu ya mas mungkin beda beda setiap rental mobilnya tapi untuk rental mobil saya sendiri karena kita keluarga sendiri yang bekerja dan kalo dihitung hitung perbulan itu 2 juta mas kadang kurang kadang lebih tergantung pelanggannya juga gitu.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?

Jadi emang banyak konsumen bilang karena nyamannya nyewa disini itu dan juga ga ada batasan mau kemana aja yang penting balikinnya tepat kalo ngga ya kena charge tambahan kecuali ada alasan tertentu ya kaya mobil bermasalah atau gimana, terus ada lagi yang alesannya karena menurut mereka udah nyaman mereka males pindah nyari yang baru

b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?

Apa ya mas hahaha saya bingung kalo ditanya diferensiasi rental mobil sendiri, mungkin gini ya mas awalnya ya itu tadi berawal dari pelayanan, keramahan terus ada tamu kita kasih kartu nama dan sebagainya itu dia mungkin jadi andalan juga pelayanan dan keramahan itu

c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?

Seperti tadi yang udah saya ceritakan mas thobie, ini berawal dari rumah keluarga, tanah kita ga beli, cuma emang kita rombak bentuknya jadi ada office-nya. Terus awalnya ini cuma ada tiga kendaraan pribadi terus berkembang sampe sekarang 12 kendaraan untuk hitung hitungannya sendiri saya ga enak ngomong hahahaha.

d. Bagaimana akses ke saluran distribusi rental mobil anda?

Jadi kalo dengan pihak lain ya dengan pihak ke tiga itu kerja samanya harus saling menguntungkan ya jadi contohnya dengan pihak yang nyaranin kesini gitu dengan ngasih uang rokok gitu semacam itu saja artinya saling menguntungkan terus sama pihak online juga pasti ada komisinya, tapi

konsumen itu selalu kita kasih kartu nama soalnya harga lebih rendah dari online ya mas.

e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?

Alhamdulillah selama ini selama kita masih dalam aturan yang ditetapkan, aman aman aja mas kayak iklan gitu aman aman aja dan pajak gitu pasti kita harus patuh.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Daya belinya Kota Malang ini luar biasa ya kita bicara Malang dengan pariwisatanya, kuliner, dan pantainya kalo dengan kekuatan pembelian dengan liburan panjang itu pasti terjual lah, lagian ya mas kalo dibandingkan masalah harga gitu kita pasti jauh lebih murah hitungannya dibanding travel agent atau taksi.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Itu taksi online itu tadi saya awal tadi sampaikan, tren orang berpergian itu kalo lagi wisata sekarang lebih ke rental mobil, kan bisa diliat pertumbuhan dari rental mobil.

6. Bagaimana kekuatan penawaran pemasok dalam persaingan bisnis?

Itu memang mereka mereka itu mitra kami, mereka harus kita jaga, Karena ini bukan satu dua kendaraan ya ini banyak kendaraan jadi mereka ya sangat kita butuhkan dan memang mungkin saling membutuhkan ya kita selama ini baik baik aja hubungan kami, ya berjalan normal lah bayar tepat waktu dan lain lain.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing Dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?

Beda-beda mungkin ya mas kalo saya sendiri tujuannya awalnya buat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari aja sih, terus berkembang berkembang ya

lama-lama untuk cari keuntungan, mengharapkan penghasilan lebih dari usaha rental mobil.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Kita sama-sama bertarung istilahnya mas tapi gimana ya cara ngejelasinnya, diantara kita ga ada yang saling senggol gitu dan saling ngejatuhin satu sama lain jadi asumsinya ya berjuang untuk usaha sendiri semaksimal mungkin.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

Ada beberapa hal yang sama, pertama harga ya mas banting harga dan sebagainya hal yang udah biasa, promo itu terutama masalah harga.

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Oh jelas luar biasa pesaing luar biasa contohnya Aska itu wah fasilitasnya kan jumlah kendaraan banyak terus fasilitasnya bagus banget gitu terus ada Raditiya denger denger punya pengacara gitu wah sangat mampu bersaing gitu

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Sangat sangat mas kaitannya dengan rental mobil gampang mas contoh simpelnya tv di mobil gitu walaupun mereka cuma di kendaraan sebentar gitu tapi mereka kan sempat menonton gitu kan bikin pelanggan nyaman.

Transkrip Wawancara dengan Informan Ketiga

Nama : Herlambang

Rental mobil : Nahwa

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Gini mas orang namanya usaha pasti ada persaingannya gitu ya mas seperti toko toko dan rumah makan gitu namanya dunia bisnis gitu ya tergantung apa yang mau kita jual, nah kita ini kan jual jasa kan mas ya maka pelayanan yang kita utamakan adalah pelayanan terhadap tamu, dengan kita bersifat familiar pelayanan santun baik sopan itu yang kita jual.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?

Sasaran strategi bisnis lebih ke arah penguasaan pasar gitu mas karena lebih menjadi apa ya ranahnya marketing gitu kita banyak kerjasama dengan pihak pihak seperti KASKUS, olx gitu gitu.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Kalo persaingan mungkin gini aja mas kita kasih tau karyawan gitu sebagai apapun fasilitas dan selengkap apapun yang kita suguhkan kalo kita ga bagus pelayanannya tamu ga akan mau gitu.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Selama sepanjang kendalanya tidak terlalu besar, manusia kan diciptakan berbeda beda ada yang daya tangkapnya dan kemampuannya berbeda gitu kan ya mas ya kita ini kan kerja teamwork jadi selama ada kekurangan atau kesalahan yang dilakukan kita berusaha sama sama juga untuk memperbaiki gitu jadi selama ini sepertinya tidak ada yang terlalu menjadi hal besar.

B. Analisis 5 Force Porter**1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?**

Strategi yang pas gitu mungkin dari fasilitasnya, fasilitas yang harus ditambah dari hari ke hari fasilitas yang tadinya tidak ada jadi ada, terus loyalitas karyawan gitu, kalo ga ada loyalitas maka ga berarti apa apa, terus ketiga kita berani menjadi sponsorship acara cara kampus umum gitu.

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?**a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?**

Jumlah rental mobil ada 50 rental mobil di kota malang, karena biasanya saya melaporkan pajak ke pihak daerah gitu, kira kira total semua rental mobil ada 50.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Biasanya kalo ragam pesaing dari rental mobil itu ya temanya gitu sekarang banyak yang ngeliat itu mobil modern, kuno, antik tapi biasanya ini bukan buat liburan, lebih ke acara-acara tertentu aja.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Sejauh ini sih cepat sekali mas, tapi dengar-dengar untuk perijinan bangun rental mobil baru udah dibatasi mas, jadi rental mobil gaboleh berdiri lagi jadi yang boleh itu hanya untuk kategori tertentu tapi saya kurang tau jelasnya.

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Tetap dari harga sih ya mas kebanyakan, tapi itu juga ga terlalu beda masang diantara ya, terus pelayanan dari karyawan dan fasilitas seperti supir dan mungkin konsepnya ada yang mobil mewah, minibus gitu sih yang beda terus pastinya yang saya tekankan di awal itu kesopanan komunikasi karyawan jadi kunci, karena gimanapun kalo konsumen nyaman dengan pelayanannya pasti kan bisa direkomendasikan juga.

e. Bagaimana biaya tetap (rata rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Cenderung tinggi kalo biaya tetap terutama pajak, pajak rental mobil kena 10% perbulannya mas, saya rasa itu sangat fantastis besar gitu ya mas.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan Rental mobil?

Kalo yang dari kita itu banyak yang pelanggan kita kenal kita dari awal ada juga yang pindahan dari rental mobil lain, dia merasa kurang nyaman rental mobil lain akhirnya pindah gitu karena ngerasa kurang nyaman, banyak yang dapat informasi dari hasil searching di Google gitu.

b. Bagaimana diferensiasi produk Rental mobil anda?

Kalo disini jenis kendaraanya tuh ada banyak, dari mobil hatchback seperti Agya, Ayla terus Avanza, Xenia, Innova sampai Pajero, Fortuner kita bisa sediakan tapi untuk mobil yang premium harus konfirmasi satu minggu sebelumnya dan ada persyaratan tertentu.

c. Bagaimana biaya investasi Rental mobil anda?

Ini awalnya rumah pribadi dan kendaraan juga punya saya jadi saya rasa tidak terlalu mahal ya tapi kalo buat orang yang mau kontrak tanah, beli mobil terus bangun saya rasa harus mikir dua kali hahaha gini aja kita sukur ada lahan dan kendaraan gitu ya.

d. Bagaimana Akses ke saluran distribusi Rental mobil anda?

Kita pake website sendiri gitu mas terus ya penjualan itu 50% dari situ sih semua gitu mas kita ga pake agen agen karena kita lebih nyari aman.

e. Bagaimana Kebijakan Pemerintah terkait dengan Rental mobil di Kota Malang?

Kita selalu taat ya papan reklame pajak gitu jadi selama ini ga ada yang memberatkan cuma ya masalah nominal pajak aja hahaha.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Kalo hari hari biasa weekday gitu kendaraan kita ga pernah kosong tetap terjual entah itu 10 entah itu 5, tapi kalo weekend itu kita selalu penuh, kalo liburan kita itu ada dua tarif high season sama normal, kita nerapin high season idul fitri, natal sama tahun baru selebihnya kita pake tarif normal.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Tidak ada ancaman yang besar menurut kita karena dimana usaha kita harus siap rugi dan siap untung gitu, kalopun mungkin masih banyak rental mobil terus kita ga dilirik ya itu mungkin nasib kita belom untung gitu, mungkin kita kan basicnya sama sama muslim disini ya mas jadi kita berdoa gitu, ancaman diluar bagi kita itu wajar dan main baik aja selebihnya kita memperbaiki di dalam sendiri.

6. Bagaimana kekuatan penawaran pemasok dalam persaingan bisnis?

Ada kerjasama dengan bengkel ya tapi ga terlalu sering juga kan kita keluar masuk bengkel.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing Dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?

Tujuan utama adalah jelas ingin mendapatkan income, jadi ibaratnya kebutuhan pokok perusahaan bisa nutup dulu jadi misalnya listrik gaji dan lain itu aman paling ngga minimal itu dulu.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Sebenarnya kalo pesaing itu adalah motivator buat kita jadi saya rasa ya rental mobil dengan rental mobil itu tidak ada yang membandingkan ini dengan ini gitu, kalo bicara dengan profesionalitas kerja pesaing itu tidak saling menjatuhkan tapi buat saya itu jadi motivator.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

Strategi yang digunakan pesaing, satu biasanya masnya sama juga mereka memberikan diskon untuk tamu mungkin antara 5 sampai 15 persen tergantung kebijakan, yang kedua juga dari segi sarapan gitu penyediaan breakfast yang berbeda, penyajian breakfast yang berbeda.

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Mampu mas, mampu saya liat rental mobil di Malang itu wah sudah ini sekali sudah layak sekali ga seadanya ya banyak berkualitas dan emang niat untuk menjadi rental mobil gitu ga kayak dulu mungkin masih banyak yang kurang ya tapi untuk sekarang wah semua mampu.

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Saya kira untuk pelayanan sendiri gitu wifi itu konsumen bakal udah anteng hahaha tapi kalo buat kita sendiri ya karyawan gitu wah sangat berpengaruh sekali contohnya buat ngikutin undang undang gitu kan semua udah online gitu terus pajak kan sangat efisien gitu apa apa semuanya tinggal klik belum lagi tadi itu porsi jualan online gitu wah sangat membantu .

Transkrip Wawancara dengan Informan Keempat

Nama : Ahmad

Rental mobil : Manavin

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Kalo persaingan rental mobil sendiri saya rasa itu untuk meningkatkan atau menarik jumlah okupansinya intinya bagaimana meningkatkan okupansi.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?

Strateginya itu cara mengkomunikasikan ke konsumen agar konsumen dapat menjadi repeater atau pelanggan dan itu terus dijaga hubungannya.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Fasilitas terus digenjut karena maunya konsumen terus berubah ubah, mau gamau kita harus ngikutin fasilitas yang diinginkan.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Prosesnya ya seperti biasanya kebanyakan bisnis mungkin ya naik turun untung rugi sejauh ini semua dapat diatasi.

B. Analisis 5 Force Porter

1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Model persaingan ya, hmm karena menurut saya rental mobil ini jarak begitu rapat jadi yang paling tepat itu untuk bagaimana caranya agar konsumen tertarik itu aja.

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?

a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?

Jumlah pesaing saya tepatnya tidak tahu tapi ada hampir mencapai 30 mungkin.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Ragamnya itu cukup banyak ada yang menyewakan mobil biasa kaya agya, avanza, dan lain-lain, ada juga yang nyewain mobil elf untuk rombongan. Pokoknya macem-macem deh.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Sangat luar biasa, saya selalu ngikutin perkembangan rental mobil melihat perkembangan malang terutama rental mobil ini luar biasa sekali.

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Banyaknya pada saat low semua rental mobil menurunkan harga atau menerapkan harga dan longweekend dan liburan dinaikan kira kira seperti itu.

e. Bagaimana biaya tetap (rata rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Semuanya bergantung dari kebutuhan kendaraannya, beda jenis kendaraan beda juga uang yang dikeluarkan, tapi saya rasa itu semua masih dalam batas wajar sih biaya gaji, listrik dan lain-lainnya.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?

Banyak yang merasa nyaman hingga jadi pelanggan tetap itu rata rata berbentuk keluarga gitu sama yang suka jalan jalan wisata gitu banyak.

b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?

Apa ya mungkin ini hal yang kecil tapi ini salah satu alasan jadi andalan karena banyaknya jenis kendaraan.

c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?

Ini coba di kira kira aja ya saya gatau tepatnya berapa dengan luas lahan seperti ini ada 22 kendaraan dengan berbagai tipe kendaraan dibandingkan dengan tahun 2014 mungkin ga jauh beda ya sangat fantastis.

d. Bagaimana Akses ke saluran distribusi rental mobil anda?

Kita pake aplikasi, kerjasama dengan travel agent, mulut ke mulut, dan perusahaan yang biasanya melakukan dinas kerja itu kita lobby.

e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?

Kebijakan sejauh ini mendukung tidak ada yang menghambat.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Kita ini kan salah satu pilihan utama sarana transportasi untuk para wisatawan jadi kita ngikutin tren mereka datengnya pasti rame pas lagi liburan, hari raya, ga jauh beda.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Untuk transportasi online ya tidak ada yang terlalu mengancam sih karena pasti kalo dihitung-hitung mahal juga kalo pergi-pergi pake transportasi online terus haha.

6. Bagaimana kekuatan penawaran pemasok dalam persaingan bisnis?

Berhubungan sama bahan pangan dan bengkel ya tidak ada yang bermasalah sejauh ini biasa saja mereka juga tenang tenang saja.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing Dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?

Tujuan utama saya rasa sama untuk meningkatkan okupansi.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Normal tidak agresif namun pesaing selalu bersaing berdasarkan harga.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

Menurut saya harga.

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Sejauh ini mereka mampu tapi kedepannya tergantung sejauh mana mau berkembang dan bertahan dengan harga yang ada mungkin untuk sekarang.

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Kecepatan informasi terutama buat kita jadi makin mudah untuk memasarkan dan pembelian online gitu semakin banyak



Transkrip Wawancara dengan Informan Kelima

Nama : Fadhil

Rental mobil : Econo

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Lumayan hahaha, eeh beberapa orang mikirnya kalo persaingan kan lebih ke harga terus main jeleknya seperti itu, tapi kita percaya semua itu punya segmen meskipun rental mobil buanyak kita yakin bahwa masing masing punya segmen sendiri kayak kita tujuannya lebih ke wisatawan asing otomatis kita ga perlu cari rombongan yang kayak anak smp anak sd karena kan kita tau kapasitas kita kita cuma 11 kendaraan.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?

Pasti, emm gini kalo umumnya kita tetep karena pangsa pasar kita ke jauh ke luar negri otomatis kita menitik beratkan di penjualan online juga, karena kan promo kita, kita bukan kayak rental mobil lain yang punya brosur brosur promo promo, engga kita cuma punya website kita juga punya marketing online sendiri.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Kita pasti seperti yang saya bilang ga asal tabrak sana tabrak sini semua konsumen kita kejar ya, kita lebih ngincer tamu asing jadi itu tadi teknologi informasi itu kita gencar.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Kita presentasinya banyak yang dari online ya, istilahnya kita agak ribet di close allotment jadi close tutup buka tutup buka gitu kan kalo di online otomatis kita harus laporan ke online gitu bahwa oh kita buka berapa kendaraan tutup berapa kendaraan kendalanya sampe detik ini sih masalah kebobolan last minute booking aja, kita kan cuma 11 kendaraan sudah last minute booking gitu kan kesulitan mau dibawa kemana lagi wong ga ada kendaraan.

B. Analisis 5 Force Porter

1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Ya itu tadi kembali kalo kita dengan banyaknya rental mobil kita harus punya istilahnya tematik untuk rental mobil kita sendiri, Karena gini kalo kita ga tematik kita ga punya ciri khas yang bisa dipertahankan pasti kalah persaingannya, karena kalo orang nginep pasti nyarinya rental mobil yang bersih, nyaman, banyak pilihan dan harganya.

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?

a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?

Makin tahun semakin banyak ya, karena orang ngeliat rental mobil kok bagus ya prospeknya jadi menurut saya sekitar 60 an.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Setiap rental mobil kan punya segmennya masing-masing, jadi kalo ngasih harganya murah misalnya 200 ribu sehari ya berarti segmennya menengah ke bawah, tapi kalo kita segmennya ya menengah aja, sedang gitu tapi diimbangi keadaan kendaraan yang baik dan ga sembarangan. Mungkin kalo yang menengah ke bawah kan gatau perawatannya gimana sampe bisa ngasih harga segitu.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Sekarang ini maju pesat sekali, karena gini orang mindsetnya orang menginap itu daripada naik taksi atau transportasi lainnya lebih seneng pake rental mobil satu ya itu tadi di taksi kan ga fleksibel, yang kedua harga juga pasti lebih mahal kalo buat muter-muter karena kan mereka liburan yang dicari kan suasana nyaman ngilangin dan pasti dipake muter-muter itu targetnya sekarang di rental mobil.

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Lebih banyak yang menggunakan konsep rental mobil biasa murah-meriah sih, kaya avanza, xenia tapi yang lepas kunci, karena paling yang nyewa juga

wisatawan cuma butuh supaya fleksibel aja kemana-mananya. Apalagi Malang kan banyak tempat wisatanya juga.

e. Bagaimana biaya tetap (rata rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Kalo yang saya tau rata-rata ngasih harga di 300 ribuan kan, dari situ kita bisa liat berarti kira kira per bulannya ya seandainya sehari itu keisi satu atau dua gitu ya mungkin ada diatas lima belas juta kalo yang ada 10 kendaraan kayak kita.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?

Tamu tamu kita juga banyak tamu lama, jadi istilahnya yang sering datang jadi lebih ga bosan aja loyalitasnya yang pasti lebih bagus daripada transportasi lain.

b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?

Kita itu yang saya cerita tadi kita bisa menyewakan mobil dengan lepas kunci ataupun dengan supir, jadi semua tergantung kebutuhan pelanggan aja mas. Kalo rental mobil yang lain kan rata-rata harus dengan supirnya ya.

c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?

Biaya investasi saya kalo ngukurnya dari tahun ini saya lebih mahal, satu karena nilai tanah juga semakin tinggi, orang kayak oh kok bikin rental mobil izinnya mudah, tapi ternyata banyak juga modal yang dibutuhkan. Buat bangunan, tanah, kendaraan, perawatannya dan lain-lain.

d. Bagaimana akses ke saluran distribusi rental mobil anda?

Karena kita lebih mengincar pasar internasional kita pake media sosial kaya instagram dan yang utama itu sama web kita di internet itu sarana marketing informasi juga terus selanjutnya kalo pembelian langsung justru porsinya lebih dikit jarang ada juga yang datang langsung gitu.

e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?

Ndak ada sih mas yang menghambat tapi mungkin pajak ya dipukul rata 10% itu menurut saya yang kurang adil hahaha.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Sebenarnya bagus orang-orang kalo kita bilang Indonesia krismon inflasi kayak gitu kayaknya jauh dari itu deh karena orang nyewa kendaraan pasti ada aja.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Sementara ini saya belum menemukan ancaman yang begitu mengancam ya transportasi online pun orang juga akan membandingkan dengan rental mobil karena beda tujuan juga kan orang penggunaannya, kalo buat liburan ya rental mobil lebih enak karena bisa kemana aja.

6. Bagaimana kekuatan penawaran pemasok dalam persaingan bisnis?

Yang pasti dengan banyaknya rental mobil mereka akan lebih terbantu kan bengkel itu, kita kerja sama dari awal bangun itu biasanya.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing Dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?

Banyaknya rental mobil itu mereka pasti ngejar profit karena apa kan mungkin beberapa ada yang asal usul rental mobilnya bukan mobil pribadi dan ada yang mobil pribadi dirombak jadi rental mobil gitu mau gamau pertama harus balikin modal terus sehari-hari buat gaji listrik dan sebagainya kan harus dipenuhi.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Menurut saya kenapa pesaing sekarang lebih agresif ya karena perkembangan jaman juga dan banyaknya wisatawan yang ke Kota Malang, saking agresifnya mereka sampai menabrak batasan gitu ya hahaha, misalnya peraturan untuk sewa mobil jadi lebih mudah, ya tapi balik lagi sih, semuanya itu ada plus minusnya,

kalau peraturan sewanya dipermudah otomatis resiko juga lebih tinggi kan jadi harus lebih pintar pilih-pilih konsumen juga, tapi disisi lainnya konsumen mungkin akan bilang sewa disini aja lebih mudah dan lain-lain. Jadi semacam dipromosiin secara gratis gitu haha.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

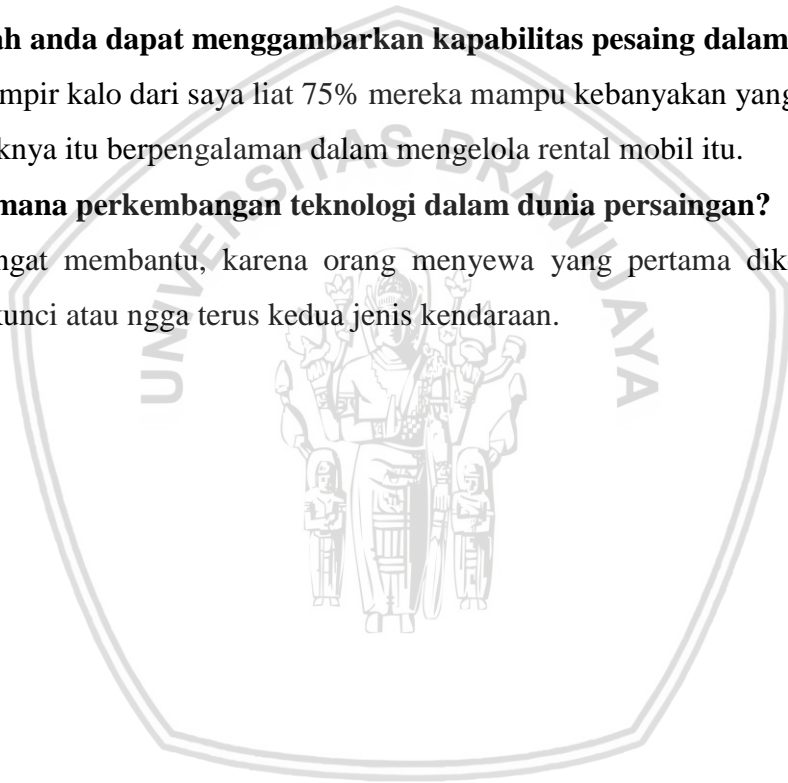
Kalo mereka sih kebanyakan diturunkan harga kan biasanya orang Indonesia nyari yang murah yang enak nah itu masih yang banyak dipake.

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Hampir kalo dari saya liat 75% mereka mampu kebanyakan yang saya kenal pemiliknya itu berpengalaman dalam mengelola rental mobil itu.

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Sangat membantu, karena orang menyewa yang pertama dikejar satu bisa lepas kunci atau ngga terus kedua jenis kendaraan.



Transkrip Wawancara dengan Informan Keenam

Nama : Alfian

Rental mobil : Malangin

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Oh paham mas untuk maslaah daya saing atau persaingan itu emang dalam suatu usaha itu hal yang lumrah gitu kan, yang namanya persaingan yang penting semuanya berdasarkan koridor-koridor dan aturan yang ada gitu kan secara sehat.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di Rental mobil ini?

Iya kalo untuk strategi kami coba dengan cara melalui market online atau dengan cara menguatkan didalemnya dengan pelayanan yang menyentuh hati tamu gitu mas.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Sebenarnya untuk strategi khusus kami ga ada, cuman kami menjaga dari dulu sampe sekarang itu kebersihan kenyamanan dan pelayanan aja yang kami kuatkan.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Kalo untuk masalah kebersihan kami coba setiap hari rutinitas untuk eee membersihkan kendaraan kendaraan gitu loh mas.

B. Analisis 5 Force Porter

1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Ya sebenarnya kalo untuk dari fasilitas ya mas jelas mereka akan lebih terbaru lebih terbaru lebih terbaru gitu kan kita tetep mencoba untuk menjaga eeee apa namanya kita tetep menjaga semuanya kita kuatkan di dalemnya itu mas baik dari sisi yang saya bilang tadi itu kan kemudian untuk mempertahankan atau menambah fasilitas untuk menarik tamu lagi.

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?

a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?

Wah luar biasa banyak mas.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Untuk rental mobil itu sendiri cenderung sekarang lebih fasilitasnya hampir sama ya paling bisa nyewa supir seperti pesaing pesaing sekarang.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Peningkatannya luar biasa ya, kita aja berdiri kan tahun 2008, nah saat itu pesaing belum terlalu banyak, sekarang mah buset rental mobil udah ada dimana-mana mas. Akhirnya konsumen juga terpecah gitu deh pilihannya ada yang kesana, kesini. Pokoknya pertumbuhannya luar biasa deh rental mobil mah.

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Ya justru mereka itu cenderung seperti taksi tidak menunjukkan pelanggannya kaya keluarga, kebanyakan seperti itu mas sekarang ini.

e. Bagaimana biaya tetap (rata-rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Kalo itu sih tergantung lokasi dan kendaraan juga kalo biaya tetap, ya mungkin sekarang kalo masalah rental saya pikir kategorinya sedang aja mas.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?

Ya sampai saat ini bagus mas, tergantung pendekatan kita sama tamu karena kita melayani tamu dengan hati gitu mas feedbacknya mereka ke kami itu luar biasa bahkan sudah ada beberapa tamu yang memang udah jadi langganan kami disini.

b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?

Sekarang sih kalo yang saya lihat tidak ada yang membedakan sekali, paling dari jenis kendaraan yang ada aja itu yang beda, tapi kan kebutuhan orang juga beda-beda. Paling pelayanan sih yang utama ya..

c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?

Kalo untuk masalah gitu, saya kan cuma pelaksana saya kurang paham kalo itung itungannya istilahnya.

d. Bagaimana akses ke saluran distribusi rental mobil anda?

Kalo tempat saya ga ada ya mas, kita pake online aja terus jualan langsung kita kerja sama sama agoda bookingdotcom traveloka udah itu aja.

e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?

Sebenarnya untuk tatanan Kota Malang ini sangat membantu masalah apa yang penting berkas kita lengkap dan kita ikut aturan aja.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Siklus orang itu seperti kadang mereka dengan taksi nyaman dengan taksi ada yang nyaman dengan rental mobil jadi semua itu memang ada segmen yang sama sama jalan nah untuk rental mobil sendiri kita kan ada keterbatasan masalah kendaraannya ya kalo taksi atau Grab kan gaada batas ya kalo rental mobil mungkin kan ada 20 atau 10 kendaraan, lingkup rental mobil kan kecil contohnya kan disini cuma 11 kendaraan kita udah punya lingkup sendiri sendiri jadi kalo dibilang untuk secara globalnya permintaan rental mobil lumayan tinggi, sampe contohnya tumbuhlah bangun rental mobil berdiri berdiri sekarang.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Saya pikir saat ini yang jadi kadang kadang yang jadi masalah itu gocar dan sejenisnya mas, kalo mereka yang pergi ke kota-kota aja hitungannya kan lebih murah pasti.

6. Bagaimana kekuatan penawaran pemasok dalam persaingan bisnis?

Nah kalo untuk masalah pemasok seperti itu kan biasanya dibutuhkan cuma bengkel paling ya, jadi paling kita kalo udah enak sama satu bengkel ya disitu terus tapi ga terlalu terikat.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing Dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?

Ya jelas mas mereka pesaing kan juga pengen sama-sama mendapatkan keuntungan dengan berlomba lomba dari sisi fasilitas dan lain sebagainya kan gitu.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Saya pikir semua juga tergantung momen ya mas kembali lagi ke momen Kota Malang pada saat rame ya rame pada saat sepi ya sepi gitu kan, tetapi pada intinya mereka itu milih gitu mas ada yang senang suka sesuatu yang baru ada yang suka sesuatu yang lama saya rasa untuk semua rental mobil yang ada disini sama sama berusaha untuk mempertahankan itu gitu mas kecuali kalo ada yang baru mereka mencari titik lemah terhadap rental mobil rental mobil yang lama apasih keistimewaan rental mobil ini apasih kelemahan rental mobil itu dan mereka wujudkan dalam satu bentuk rental mobil mereka gitu mas, saya pikir untuk masalah pesaing saya pikir kita masih kompetitif mas.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

Ya saya rasa kalo strategi ya sama aja gitu kan mereka mencoba mempertahankan apa yang jadi khasnya gitu nah gitu kan nah untuk masalah online sekarang bukan masalah yang susah gitu mas sekarang semuanya kan serba gampang gitu saya yakin mereka juga pake jasa jasa seperti itu gitu

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Ya semua juga kembali ke ini ya mas kembali ke manajemen sendiri sendiri saya pikir dalam waktu dua tiga tahun kita masih kompetitif mampu untuk bertahan.

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Ya karena gini mas sekarang ini orang pengennya simple sekali ya, contoh gini orang makan pengen makan kfc gitu tinggal tet order kfc delivery selesai dianter pula kita ga usah jauh jauh, kemudian seperti rental mobil sendiri seperti itu mas kita coba tamu reservasi lewat online kemudian mereka datang tinggal bawa terus balikin gitu.



Transkrip Wawancara dengan Informan Ketujuh

Nama : Amanda

Rental mobil : Dirgan

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Daya saing atau kemampuan ya, menurut saya lebih ke mmm gimana ya ngomongnya, kemampuan untuk bertahan ataupun menjadi pemimpin dalam suatu bisnis ya mungkin kalo di rental mobil ini berarti kemampuan untuk saling mendapatkan keuntungan.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?

Sudah di rental mobil ini kita pake yang namanya channel manager di online travel agent gitu jadi travel online itu rebutan aja siapa yang dapet kendaraan duluan istilahnya.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Kalo untuk persaingan sendiri ya kita ga ada nerapin strategi secara khusus, kita sendiri ini ngincer pasar wisatawan internasional jadi yang kita utamakan pasti berbahasa asing itu wajib, terus pelayanan yang paling utama.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Selama ini mungkin hambatan terbesar adalah masalah karyawan, kita ini ngincer pasar internasional tapi berkali kali itu banyak yang maunya instan dan kalo soal bahasa mereka tidak terlalu menguasai dan lagi lagi kita harus nyari orang bolak balik nyari yang pas gitu, banyak juga yang pemalas kerjanya kebetulan juga saya orangnya harus teliti banget debu dibelakang tv aja gitu saya perhatiin.

B. Analisis 5 Force Porter**1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?**

Tadi sebelumnya udah saya jelaskan untuk persaingan saya tekankan di pelayanan, pelayanan nomer 1, nomer dua dan seterusnya bolehlah katakan harga gitu tapi tetep yang nomer satu pelayanan dengan pengalaman konsumen..

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?**a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?**

Pastinya engga tau berapa, sekarang ini banyak banget ya banyak lah sekarang banyaknya ada 40 an mungkin ya.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Ragam harga hahaha pasti itu ya harga beda beda, tema jenis kendaraan itu juga yang paling bisa dibedakan, terus apalagi ya mas, mungkin itu aja sih sama fasilitas juga itu dia.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Pesat sekali kerasa banget karena kita juga ada group antar rental mobil ya makin kesini makin rame makin banyak makin makin deh.

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Kita sering ngobrol-ngobrol sih, ya diskusi gitu lah sama teman-teman tentang masalah fasilitas yang ada di rental mobil yang lain, bedanya apa sih sama rental mobil kita dan keunggulan kita sama dia bedanya apa sih. Dari segi pelayanan saya kira hampir semuanya sama, paling kita adakan training Bahasa Inggris aja sih soalnya biar bisa ngobrol sama wisatawan internasional juga hahaha.

e. Bagaimana biaya tetap (rata rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Karena jumlah karyawan, jumlah kendaraan, jenis kendaraan setiap rental mobil itu beda-beda pasti perbulannya biaya tetap juga bervariasi sih, tidak selalu sama.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?

Repeater maksudnya ya kalo di dunia rental mobil ini, beragam ya perilakunya kalo ditanya banyak atau engga mungkin ga banyak dan ga sedikit ada yang suka pake rental mobil gitu kan ada juga yang sukanya pake taksi atau Grab sekarang.

b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?

Rental mobil kami ini satu itu tadi kita incer wisatawan internasional, kedua pelayanan nomer satu baru ngomongin harga.

c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?

Biaya investasi rental mobil di Malang menurut saya tergantung tahun berapa ya mas hahaha kalo sekarang ini pasti dong harga kendaraan beda, tanah juga susah di cari, tempat strategis juga mahal sewanya, sekarang lagi gencar pariwisata juga, saya kira perlu modal yang begitu besar buat invesatasi sekarang ini beda dengan dulu Malang belom di lirik belom ada apa-apa juga soalnya hahaha.

d. Bagaimana akses ke saluran distribusi rental mobil anda?

Karena kita pake channel manajer itu jadi semua online travel agent itu kita pake jadi siapa duluan yang bisa dapetin konsumen itu ya feenya jatah agent masing masing giti, sedangkan kalo ada yang dateng langsung monggo silahkan.

e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?

Kebijakan pemerintah sejauh ini gitu gitu aja ga banyak perubahan cuma emang karena rental mobil udah mulai banyak sekarang ini mau dibatasin.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Konsumen sekarang itu gampang juga mau cari rental mobil di malang tinggal klik gitu sekarang zaman udah beda semua ada di internet mau beli tinggal klik transfer dateng pakai kembaliin udah gitu.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Maksudnya disini grab gojek gitu ya? Kalo grab atau gojek sendiri itu gimana ya beda sama rental mobil ya walaupun sama sama di ranah transportasi, setiap usaha pasti ada plus minusnya, memang sih kita sama sama terus ada yang datang yang membedakan ya jumlah kendaraan, penggunaannya, kalo transportasi online jumlah kendaraannya ya pasti ya lebih banyak dibandingkan dengan rental mobil karena sekarang semua orang tinggal daftar aja gitu kan.

6. Bagaimana kekuatan penawaran pemasok dalam persaingan bisnis?

Kalo pemasok kebetulan kita tidak ada yang tetap ya, karena menurut kita bengkel mah ga jauh beda ya. Paling tanya bengkel mana yang kira-kira bagus terus main masukin aja, gaada yang tetap gitu mas dan sampe saat ini ga ada kerjasama sih haha.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?

Sekarang sih menurut saya yang penting juga itu penilaian konsumen setelah pake rental mobil kita, itu biasanya ada di Google.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Pesaing karena saya melihatnya per apa ya per wilayah lah ya persaingan rental mobil itu, disini itu ada Dirgan, ada Econo yang deket deket ada gitu ya sejauh ini kita baik baik aja hahaha justru kalo mereka kelebihan pelanggan atau kita kelebihan pelanggan kita sama sama oper operan.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

Strategi harga, itu dia yang seluruh rental mobil Malang gunakan, coba liat sendiri mas dimana mana promosi harga dan harga, mungkin karena karakteristik orang lokal ya harga murah fasilitas ya gapapa lah toh juga cuma dipake buat

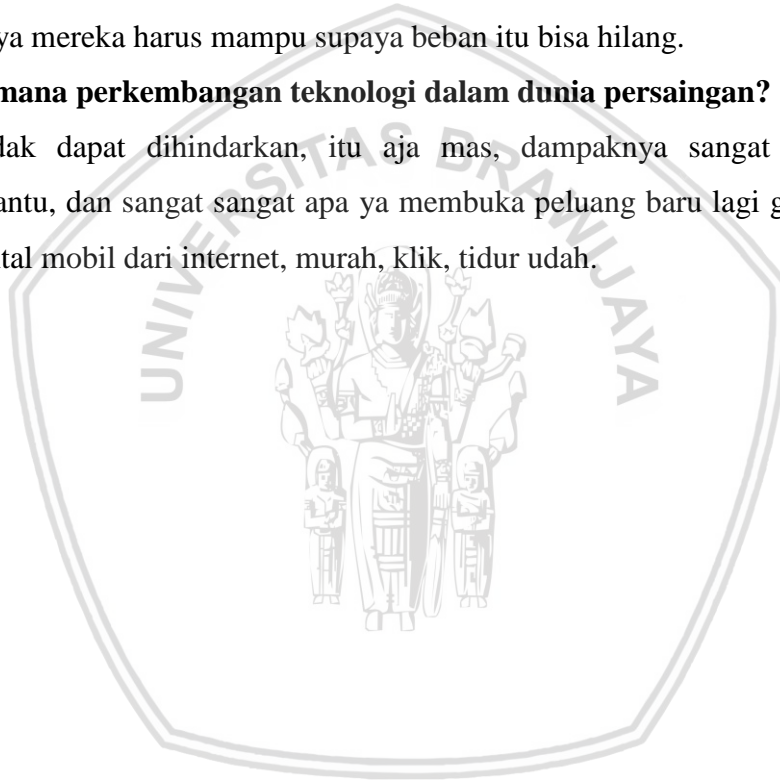
berapa lama gitu, tapi kalo kita incer wisatawan internasional gitu kita utamakan fasilitas mereka ga pernah ngeluh tentang harga.

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Di rental mobil itu beda ya sama jenis bisnis lain, disini itu tanggungannya besar butuh maintenance butuh pemeliharaan, kendaraan ke isi berarti bisa buat bayar gaji bisa buat bayar listrik bisa buat servisnya juga, mau gamau kendaraan itu harus kesewa, ga kesewa satu minggu aja bakal pusing dan heran gitu kenapa kendaraan kok ga kesewa, itu yang menjadi tanggungan kalo menilai mampu atau tidaknya mereka harus mampu supaya beban itu bisa hilang.

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Tidak dapat dihindarkan, itu aja mas, dampaknya sangat besar, sangat membantu, dan sangat sangat apa ya membuka peluang baru lagi gitu, konsumen tau rental mobil dari internet, murah, klik, tidur udah.



Transkrip Wawancara dengan Informan Kedelapan

Nama : Raditiya

Rental mobil : Raditiya

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Daya saing yang saya tau itu terutama masalah rental mobil di Malang ya selama ini kita itu berlomba lomba untuk mendapatkan tamu ya sesuai kemampuan rental mobil masing masing.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?

Strategi pasti ada tujuannya ya satu itu untuk terus kembali konsumennya supaya Raditiya ini jadi langganan mereka terus.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Strategi yang kita pake selama ini itu strategi harga dan fasilitas yang kita tawarkan, disini emang karena pemilik itu punya taksi jadi standard yang kita terapkan disini seperti taksi fasilitasnya pun juga sama per kendaraan seperti taksi cuma bisa lebih murah karena rata-rata wisatawan perginya kemana-mana jadi kalo diitung lebih murah nyewa mobil.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Selama ini lancar lancar aja ya.

B. Analisis 5 Force Porter

1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Yang digunakan dalam menghadapi persaingan itu kita pake untuk memberikan yang terbaik kepada tamu ya, jadi kita selalu menjaga dan meningkatkan kualitas, supaya tamu itu juga yang langsung merasakan dan banyak tamu tamu yang senang dan balik lagi kesini.

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?

a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?

Banyak ya mas saya ga hafal semuanya tapi sekarang udah makin banyak tahun ini aja udah ada puluhan rental mobil baru ya.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Kalo tentang ragam itu masih banyak yang konvensional, dalam arti mereka lebih banyak mobil biasa aja sih tapi ada juga yang ngasih penyewaan supir atau lepas kunci.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Tergolong sangat pesat ya, kita termasuk yang salah satu ikut, awal awal berdiri itu juga banyak yang mendirikan rental mobil berlomba lomba sekarang juga permintaannya ke rental mobil masih banyak

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Lebih ke harga saing, naik turun harga di bidang penyewaan kira kira seperti itu lah, kalo untuk yang lainnya mungkin hampir sama, ada yang kita nilai beberapa rental mobil itu sama kayak kita ada juga yang engga

e. Bagaimana biaya tetap (rata rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Biaya tetap lebih terjangkau sih kalo dibandingkan dengan bisnis lain ya, kalo dibandingkan dengan perusahaan taksi gitu pasti jauh lebih murah biaya buat bayar rental mobil.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?

Bentuknya rata rata kekeluargaan, standard lah kira kira, tapi yang beda sama taksi itu jelas pelayanan karena konsepnya rental mobil lebih kekeluargaan konsumen juga beda beda ada yang suka bentuknya kayak taksi ada juga yang pengen keramahan kayak di rental mobil.

b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?

Kalo diferensiasi rental mobil kita itu memang kita juga menggunakan harga sebagai pembanding tapi yang jadi khas itu kendaraan kita memang lebih banyak jenisnya, dari yang sejuta umat kaya Avanza sampai Innova ada.

c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?

Investasi untuk rental mobil saya kira lebih menjanjikan daripada buat transportasi online ya karena biayanya untuk mendirikan rental mobil lebih murah terus balik modalnya ga lama tapi buat sekarang ini terlalu banyak buat rental mobil, kalo kebanyakan juga gabagus ya.

d. Bagaimana akses ke saluran distribusi rental mobil anda?

Kita langsung pake online kaya olx, terus juga kalo ada konsumen langsung beli dikita itu bisa, travel juga ada, pokoknya kita ga ada batasan.

e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?

Ga gimana gimana kalo pemerintah hahaha dibanding taksi izinnya lebih mudah juga kalo rental mobil, terus paling pajak itu ya yang mungkin lebih berat padahal jumlah kendaraan lebih sedikit dibanding taksi.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Kekuatan pembeli mmm tinggi ya, luar biasa kalo saya bilang rental mobil ini, sekarang banyak orang yang pengen rental mobil murah, terus buat wisata sebentar buat berkunjung gitu tamu lebih nyaman pake rental mobil, kebanyakan soalnya kalo weekend gitu dari daerah sekitar Malang juga banyak yang ke Malang, dari Surabaya, Pasuruan, Sidoarjo itu banyak.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Ancaman menurut saya paling besar ini ya taksi online, soalnya konsumen itu ngeliatnya pasti ya pake grab atau gocar baru tergantung kebutuhannya juga rental mobil, jarang ada yang milih angkutan umum sih karena fasilitasnya dikenal seadanya dan agak repot juga.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing Dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?

Hmm apa ya, untuk mendapatkan dan mempertahankan konsumen sebanyak-banyaknya sih menurut saya.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Kalo pesaing itu sendiri cenderung apa ya bisa dibilang biasa aja gitu, soalnya didaerah sini kan kita juga deket sama beberapa rental mobil tapi mereka juga biasa aja gitu malah kita suka oper operan tamu gitu lumayan sering.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

Strategi harga hahaha, dari awal saya lihat gitu ya, kita sendiri juga pake, hal ini ga bisa dihindari soalnya, soalnya konsumen kan ngeliat dari harga, harga itu pasti akan beragam yang diterapkan masing masing rental mobil, ya saya rasa strategi harga yang banyak digunakan.

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Kapabilitas pesaing, mungkin untuk saat ini ya, untuk saat ini menurut saya semuanya punya kemampuan bertahan masing masing tapi untuk sejauh apa mereka dapat bertahan saya tidak tahu, yang pasti itu kapabilitas itu penilaiannya harus setiap saat tau gitu ya kalo kita sendiri udah gak yakin gimana kita bisa ngejalanin bisnis.

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Saya rasa sangat membantu, kita kalo ga ada hal itu ga bisa juga jadi daya tarik konsumen sama informasi tentang wisata malang kan kita harus update terus, kita juga banyak jual kendaraan dari travel online.

Transkrip Wawancara dengan Informan Kesembilan

Nama : Putri

Rental mobil : Nayfa

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Paham pastinya, persaingan itu hal yang apa ya tidak dapat dihindarkan tapi dapat diolah, kita dapat berkaca dari musuh gitu terus kita juga ga bisa bertahan kalo ga ada temen jadi ibarat persaingan itu gimana kita mengkondisikan sebagai musuh atau teman.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?

Sudah sudah, kita disini pake harga sama penjualan online ya, kita jual kendaraan di online harga yang kita tentuin juga kita usahakan sama kemampuan konsumen.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Paling sih kita strategi harga ya harga sama semacam kayak paket cuman saat ini sih masih belum belum yang terlalu kompleks lah ininya untuk yang promo itu belum belum.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Proses yang dimaksud berarti keseluruhan ya? Selama ini tidak ada yang gimana gimana sih mas, kalo dibilang kita terapin betul betul engga, kita seadanya aja semua lancar, pelayanan, kebersihan, karyawan semuanya lancar aja sih.

B. Analisis 5 Force Porter

1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Kota Malang ini kebanyakan ini wisata, banyak sih yang saya lihat mereka paketannya sama paket wisata, kita sih belom ngelakuin itu sih karena kita ngeliatin dari tamu kebutuhan tamu disini tuh seperti apa.

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?

a. Apakah anda mengetahui jumlah pesaing di Kota Malang?

Saya kurang paham, kalo saya ngomong sama orang dinas pendapatan itu 50 kali ada kali ya.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Ragam paling dari tempatnya, fasilitasnya, jenis kendaraannya sama harganya.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Sekarang rental mobil biasa udah tergolong sangat cepat sekali kali ya bisa dibbilang, dulu rental mobil paling pake supir rata-rata, sekarang udah macam-macam ada yang lepas kunci, ada yang mobil standar kaya avanza, xenia dan lain-lain. Diatasnya juga ada kaya innova, terus ada lagi elf, hilux macam-macam deh sekarang di malang dari tahun ke tahunnya bahkan sampai ada pembatasan dari pemerintah untuk bangun rental mobil lagi.

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Hmmm terkait diferensiasi ya, di Kota Malang itu rental mobil beda-beda ya terutama kalo dilihat dari masalah harga terus dari pelayanannya tapi ini subjektif ya, bisa aja menurut konsumen A karyawan kita ramah, tapi menurut B sebaliknya dan juga gimana cara melayaninya pasti setiap rental mobil beda beda, sama yang terakhir itu itu lokasi. Semakin gampang dicari ya semakin bagus.

e. Bagaimana biaya tetap (rata rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Mmm saya ga tau kalo di rental mobil lain ya contohnya kalo gaji sendiri itu kita ga gaji karyawan sampe umr itu memang semampunya kita seperti itu, kalo untuk biaya sih dimana-mana mau itu kelas besar atau kelas kecil gaji paling besar, terus listrik memang ada peningkatan, untuk air ga terlalu tinggi.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?

Banyak, jadi contohnya aja kayak kita pernah kedapetan tamu yang aslinya dia di rental mobil apa tapi karena disana penuh akhirnya kesini, ya tapi ntar balik lagi kalo disana ga ada tamunya dia kesana, berarti dia kan loyal, samapun dengan yang disini mereka sudah ya sempet gitu kesini tapi ga ngepin disini akhirnya balik lagi kesini itu banyak.

b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?

Pertama pelayanan itu, kita berusaha untuk melayani tamu sesuai dengan kebutuhannya mereka lalu, kami juga peraturan tapi kami sangat mengerti kebutuhan tamu misal kami melarang tamu untuk pulangannya lebih dari jam itu, tapi karena mereka sudah ngasih tau konfirmasi lebih dulu mmm mereka minta keringanan bisa ga, jadi kita ga terbentur dengan satu peraturan yang yang apa ya yang terlalu ketat gitu, intinya mereka kesini fleksibel.

c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?

Investasi orang mau berinvestasi di rental mobil termasuk mahal karena dari harga kendaraan sudah tinggi.

d. Bagaimana akses ke saluran distribusi rental mobil anda?

Kita kalau kayak sosial media itu kerjasama tiga akun, sejauh ini sih baik sangat menguntungkan, ya itungannya ini harusnya kita yang susah payah mencari konsumen, kalo sekarang mah konsumennya yang datang sendiri mas hahaha.

e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?

Tidak ada yang menghambat sama sekali engga engga, ya sebenarnya sih tidak ada yang menghambat dan tidak ada yang mendukung juga sih sebenarnya jadi biasa biasa aja.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Wah daya beli di Malang itu luar biasa, terutama kalo di rental mobil kita sendiri kan kita lebih nyari orang tua yang dampingin anaknya ketika baru masuk kuliah gitu ya, sekarang dari tahun ketahun makin banyak mahasiswa terus belum lagi kalo wisuda, belum lagi kalo keluarganya berkunjung terus terus mungkin yang mau wisata ke batu weekend pun juga rame orang.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Ancaman ya, ancaman karena mungkin kalo taksi atau transportasi online gitu kurang fleksibel bagi yang liburan jadi menurut saya sampe saat ini paling ya sesama rental mobil, tapi gini saya juga ga nganggep itu sebagai ancaman karena selama ini juga kita itu saling bantu yang udah saya ceritain itu masalah tamu kalo kendaraan full atau mau pindah gitu kita bantu ke rental mobil lain gitu sih mas.

6. Bagaimana kekuatan penawaran pemasok dalam persaingan bisnis?

Hmm pemasok disini juga gabisa dibilang pemasok ya hahaha soalnya lebih kayak mitra gitu kayak bengkel langganan gitu mereka yang bantu dalam perawatan kendaraan, soalnya beda kan sama bisnis lain, misalnya bisnis makanan ya sudah jelas pemasoknya dari pasar atau gimana, tapi kalo rental mobil saya anggap lebih ke mitra sih.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing Dalam Persaingan**1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?**

Agak sulit ya, hmm karena kalau kita ngelihatnya dari lokasi dan fasilitasnya pun masih sulit untuk gambarinnya, karena pasti masing-masing perusahaan sudah ada target marketnya sendiri sedangkan kalau kita sendiri target marketnya kan yang berhubungan dengan perkuliahan seperti di awal-awal semester banyak orangtua mahasiswa yang datang dan sewa mobil disini terus juga ketika ada acara-acara kampus biasanya ada juga yang sewa mobil untuk bawa barang atau jemput peserta gitu-gitu mas tapi juga ada orang yang mau berwisata orang yang

apalagi ya acara pengantenan atau apa gitu jadi kita juga terima gitu hal hal yang kayak gitu jadi mmm masih susah sih untuk ngegambarin kalo mereka sebenarnya yang dicapai itu seperti apa.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Sepertinya harus ditanggapi secara agresif juga ya, soalnya kan ada rental mobil yang masih baru tapi sekarang sudah besar. Ini juga karena masalah modal sih karena mereka mungkin punya modal awalnya besar jadi lebih mudah dalam perkembangannya, kalo kita ga tanggapi secara agresif ya mereka akan terus berkembang terus kalah saing kita.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

Mmm strateginya ya, mmm kalo saya liat pasti semuanya tentang harga sih mas, balik lagi soal harga gatau kenapa saya selalu ngeliat selalu tentang harga.

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Kalo saya liat sih hampir kira kira hmm mungkin dari 50 rental mobil mungkin 30nya ya berarti berapa persen tuh 60% lah ya kira kira mampu untuk bersaing, karena mungkin balik lagi ya lokasinya Malang yang masih masih daerah wisata sesusah susahnyanya mereka pasti mau berusaha jadi bisa lah kita melihat mereka mereka yang kelasnya kecil tapi itu dikelola pribadi.

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Sangat sangat membantu, mungkin jaringan ini ya mungkin kayak online ini sekarang kan sudah banyak bermunculan agent travel online gitu, itu sih sangat membantu lalu kita juga ikut google bisnis kita tidak mendaftar tetapi mereka sendiri yang yang yang apa namanya mendaftarkan.

Transkrip Wawancara dengan Informan Kesepuluh

Nama : Faisal

Rental mobil : Aska

A. Manajemen Strategi Umum

1. Apakah anda paham tentang persaingan atau daya saing?

Oh gitu iya, kalo daya saing menurut saya saya justru lebih seneng kenapa lebih seneng setidaknya semakin banyaknya pertumbuhan mm seperti rental mobil kayak gitu malang bisa menjadi tempat tujuan khususnya wisata memang seperti itu kalo dari segi harga ya memang kita kompetitif ya setidaknya harga yang bisa bersahabat tapi yang kita utamakan adalah banyaknya jumlah tamu yang menyewa di Aska seperti itu jadi mungkin untuk bisa dibilang omset masih nomer dua bagi kita yang penting jumlah okupansi tingkat penuhnya tamu itu yang ita utamakan.

2. Apakah anda sudah menerapkan strategi bisnis di rental mobil ini?

Kalau strategi bisnis sudah, sudah kita jalankan kita buat strategi tapi memang kita tidak bisa memberitahu strategi seperti apa hahaha tapi kita sudah terapkan sampai sekarang, secara umum yang pasti kita kerja sama selain kita melayani tamu tamu lokal kayak gitu ya kita kerjasama dengan travel agen juga online travel agent, tujuannya untuk memudahkan mengadvertising kan Aska rental mobil menjadi salah satu tempat utama.

3. Apa strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Sekiranya strategi untuk bersaing mungkin udah ada dalam strategi utama kita mas tujuan utamanya supaya tamu itu menjadikan Aska sebagai tujuan utama untuk rental mobil di Kota Malang seperti itu.

4. Bagaimana proses strategi (perencanaan, implementasi, evaluasi) dalam menghadapi persaingan?

Dalam prosesnya sendiri sejak berdiri itu pasti ada kendala dan pasti ada target target yang udah dicapai dan semuanya itu bertahap, selama ini yang kita rasakan langsung itu karena jumlah tamu banyak dan pemasaran yang kita

gunakan dinilai tepat jadi banyak tamu tamu yang merasa nyaman dan puas dengan Aska rental mobil.

B. Analisis 5 Force Porter

1. Bagaimana model strategi yang digunakan dalam menghadapi persaingan?

Kalau strategi umum sih secara rata rata kita hanya apa ya menyesuaikan dengan tingkat kebutuhan tamu itu ya, itu aja sih terus kita juga bisa menyesuaikan yang pasti kalo tamu tamu yang kita lihat itu tempatnya nyaman ya intinya seperti itu memuaskan kemudian yang terakhir pelayanan yang kita tingkatkan.

2. Bagaimana persaingan usaha UKM rental mobil di Kota Malang?

a. Apakah anda mengetahui Jumlah pesaing di Kota Malang?

Kalau jumlah pesaingnya sih tak terbatas banyak karena saya juga senang pertumbuhan rental mobil kalo diliat secara ruang lingkup rental mobil ya semakin banyaknya rental mobil kan lebih senang kayak gitu.

b. Apakah anda mengetahui ragam pesaing di Kota Malang?

Kalo ragamnya kita itu kita itu khususnya interaksi dengan tamu kenapa saya bilang seperti itu karena setiap kali tamu tamu yang reserve ke kita itu memang ada permintaan khusus, permintaan khusus dalam arti sisi mungkin setidaknya kita bisa membuat mereka schedulekan kebutuhan mereka di Kota Malang mungkin seperti kuliner, ke Bromo kita juga membantu untuk schedule ya seperti itu terus juga membantu memberikan informasi seputar Kota Malang nah lebih seperti itu mungkin ragam yang bisa kami artikan seperti itu, berlandaskan kita dari review dari tamu selama kurang lebih mulai dari awal hingga enam bulan kedepan rata rata banyak bergelut disitu akhirnya kita fokuskan disitu.

c. Apakah anda mengetahui pertumbuhan industri rental mobil di Kota Malang?

Oh ya, kalo pertumbuhan rental mobil di Kota Malang bagi saya sungguh luar biasa sekali kayak gitu ya khususnya untuk hari hari weekend permintaan

demandnya itu sangat tinggi kayak gitu dilihat dari pertumbuhan perekonomian dan pertumbuhan wisata di Kota Malang dan Kota Batu cukup tinggi itu bagi saya itu membuat kebutuhan tamu setidaknya dapat menyewa mobil di Kota Malang karena bagi mereka untuk satu hari datang terus keluar gitu seakan akan belum lengkap untuk menikmati semuanya ya seperti itu, saya harap sih pertumbuhan rental mobil ini semakin lama semakin meningkat kita juga bisa memenuhi kebutuhan setiap tamu tamu kita.

d. Bagaimana diferensiasi rental mobil di Kota Malang?

Diferensiasi di Kota Malang itu lebih kearah gini mas lebih kearah tawaran kendaraannya, karena kan setiap rental mobil itu beda beda ya awalnya, jadi pasti bentuk kendaraan, fasilitasnya itu beda juga nah kira kira itu aja sih.

e. Bagaimana biaya tetap (rata rata) yang digunakan rental mobil di Kota Malang?

Kalau biayanya biasanya dilihat dari kebutuhan juga sih ya walaupun rata-rata kebutuhan rental mobil ya gitu-gitu aja hahaha, ada rental mobil yang punya driver, ada juga yang punya website sendiri yang domainnya berbayar kaya rental mobil kita. Terus juga dibanding rental mobil yang besar kan pasti biayanya juga lebih besar. Biasanya kalo udah punya kendaraan lebih dari 20 ya bisa dikatakan rental mobil besar.

3. Bagaimana ancaman pendatang baru terhadap persaingan bisnis di Kota Malang?

a. Bagaimana (perilaku konsumen) loyalitas pelanggan rental mobil?

Oke, mmm kalo layanan yang penting kita hanya menyesuaikan kebutuhan tamu ya contohnya biasanya kalo langganan mereka memang ada special request dalam arti sisi saya pengen kendaraan yang itu pak saya pengen kendaraan yang itu saya pengen kendaraan yang ini jadi memang kita sesuaikan permintaan kendaraan yang mereka minta pada tanggal mereka, kalo menurut saya sih seperti itu.

b. Bagaimana diferensiasi produk rental mobil anda?

Kalau diferensiasi itu ibaratnya kita memiliki suatu barang kita observasi pasti awalnya dari harga ya, harga yang sangat terjangkau, kemudian yang kedua review yang bisa dikatakan review kita ini nomer dua dari seluruh Kota Malang. Kemudian yang ketiga yang membuat perbandingan cukup tinggi adalah review tentang pelayanan kita hospitality kita, mulai dari kebersihan, mulai dari komunikasi, mulai dari segala request permintaan mereka dan kemudian juga ini sumber daya manusia yang cukup cukup bagi saya cukup membantu sekali.

c. Bagaimana biaya investasi rental mobil anda?

Kalau biaya investasi sendiri saya tidak bisa menjelaskan karena bersifat sangat mendalam mas hahaha dan owner lebih paham tentang biaya investasi jadi saya mungkin cuma bisa membantu di informasi strategi dan persaingan itu mas.

d. Bagaimana akses ke saluran distribusi rental mobil anda?

Kalau distribusi mungkin seperti travel, bagi saya semuanya terorganisir bagi saya cukup untuk melengkapi segala kebutuhan kita butuhkan, selama ini kita menggunakan travel online dan selalu memenuhi target kita mas.

e. Bagaimana kebijakan pemerintah terkait dengan rental mobil di Kota Malang?

Kalau masalah kebijakan mungkin kita lihat dulu konteksnya ada beberapa kebijakan yang memberatkan seperti pajak, karena pajak ini sangat sensitive sifatnya, tapi kita sebagai warga negara Indonesia yang baik kita tentu bayar pajak tapi apa yang kita lakukan semuanya untuk pemerintah kita juga berhak mendapatkan keringanan dari pemerintah untuk kebijakan apa mungkin sebagai contoh jalan contoh jalan depan itu kadang menjadi kendala tamu tamu kita ga bisa masuk akses itu gitu kemudian kebijakan untuk pajak reklame kayak gitu ada beberapa hal reklame mungkin pajaknya tidak sesuai mungkin seperti itu.

4. Bagaimana kekuatan penawaran pembeli di dalam persaingan bisnis?

Kita dibidang tinggi atau engganya sih fluktuatif ya bisa naik bisa turun kayak gitu tergantung dari kita bisa melihat pangsa pasar jadi menurut saya sih sampai saat ini cukup stabil setiap tahun ada perbedaan yang cukup signifikan kayak gitu.

5. Bagaimana ancaman produk atau jasa pengganti di dalam persaingan bisnis?

Menurut saya tidak ada ancaman yang begitu berarti, tidak seperti itu, semua sekarang kembali kepada pribadi setiap tamu tamu itu sendiri karena mereka saat ini kalo saya lihat mereka hanya kebanyakan kebanyakan mereka itu muter-muter lumayan jauh jadi lebih hemat pake rental mobil, karena berdasarkan informasi yang saya terima hampir sekitar 70%an 80% mereka lebih banyak aktivitas di luar kayak gitu salah satunya juga keluarga kebanyakan mereka destinasinya ke batu dan ke bromo sama ke malang selatan jadi bagi saya sih tidak masalah.

C. Kemampuan Mendiagnosa Pesaing dalam Persaingan

1. Apakah anda dapat menggambarkan future goals pesaing dalam persaingan?

Mungkin nama baik yang jadi tujuan utama bagi kita mas, karena kalo masalah harga juga kita ngikut harga pasar, kita juga gamau semena-mena masang harga supaya tidak menjatuhkan harga pasar itu juga tidak menaikkan harga pangsa pasar, menaikkan justru menjadi boomerang, jadi menurut saya review itu hal yang sangat penting sekarang.

2. Apakah anda dapat menggambarkan asumsi pesaing dalam persaingan?

Kalo saya lihat memang banyak yang mengubah ke harga karena harga itu memang sangat sangat berpengaruh kayak gitu ya tapi bagi kita harga itu nomer dua yang penting kenyamanannya kalo pertama diliat dari harga tapi tidak sesuai dengan harapan mereka ya kita tau sendiri apa yang nanti akan harapan kita yang stay disini suatu saat akan bertahan jadi ga kita lepas.

3. Apakah anda dapat menggambarkan strategi yang digunakan pesaing dalam persaingan?

Seperti barusan yang saya katakan mas, banyak memang rental mobil di Kota Malang itu bersaing menggunakan harga, karena gini mungkin ya kan ga selalu rental mobil itu rame jadi pas saat sepi itu mereka ada beban yang harus dibayar mau gamau mereka juga harus ada pemasukan untuk menutupi beban tersebut, sekiranya hal yang cepat terus bisa ngatasin sesaat itu dengan menurunkan harga supaya seengganya beban beban itu tertutupi beban disini seperti gaji gitu dan lainnya.

4. Apakah anda dapat menggambarkan kapabilitas pesaing dalam persaingan?

Mmm kapabilitas ya, ya memang sebenarnya harus yakin ya sebenarnya setiap rental mobil yang kita ambil saat ini mereka harus punya keyakinan pasti bisa selama kita bisa konsisten, kalo kita kembang kempis kayak gitu aja hahaha mending ga usah aja ga usah bersaing sekalian.

5. Bagaimana perkembangan teknologi dalam dunia persaingan?

Wah kalo perkembangan teknologi sangat sangat luar biasa, sangat menunjang sekali setiap orang halnya di iklan iklan tv itu orang sudah tinggal pegang handphone smartphone mereka pilih taksi yang terdekat harga oke deal sret dateng bisa langsung tinggal sewa bagi saya perkembangan teknologi sangat sangat menunjang kayak gitu.